

Copenhagen Business School

Juni 2010

Sociokulturel integration i danske virksomheder i forbindelse med fusioner og opkøb

Kandidatafhandling af:

Julie Albrecht Pedersen

Cand. Ling. Merc., Engelsk og Interkulturelle markedsstudier

Vejleder: Lisbet Pals Svendsen, Institut for Internationale Sprogstudier og Vidensteknologi

Antal tegn/normalsider: 144.702/80

Executive summary

Sociocultural Integration in Danish Companies in connection with Mergers and Acquisitions

Mergers and acquisitions (M&A) have gained increasing importance in the business community. However, 50-80% of all M&A fail due to unintended problems, such as cultural problems in the organisation. It results from the fact that most companies are focusing on strategic factors with economic synergies as a result, and not focusing enough on cultural factors.

The purpose of this thesis is twofold. Firstly, to direct the Danish business world's attention to the importance of cultural factors in connection with M&A. Secondly, to test the hypothesis, that Danish companies fail sociocultural integration and thereby M&A because they, without knowing it, take one cultural approach instead of two in their integration process following M&A. The objective of the study is thereby to prepare the ground for new and even bigger research in the field, so that it is possible to explain the business community why M&As fail at a later time. The empirical basis for the thesis is eight case studies from different Danish organisations that have merged recently. They were each interviewed about their experience with sociocultural integration during their integration process following M&A. These empirical data were put into the context of theories such as the functionalistic and symbolic approach to culture in the theoretical field of organisational culture.

The analysis of the empirical findings showed that four cases had a functionalistic approach to culture, and that the rest of the cases had both a functionalistic and symbolic approach to culture in their sociocultural integration. The analysis also showed that the cases with the functionalistic approach to culture were failing their sociocultural integration, whereas the cases with both the functionalistic and symbolic approach to culture were having a successful sociocultural integration. It fits in with Schultz and Hatch's theory regarding the use of both the functionalistic and symbolic approach to culture at the same time. It is due to two factors. Firstly, the functionalistic approach to culture is excellent to promote change in organisational culture and secondly, the symbolic approach to culture is exceptional to refine organisational culture so that employees understand the purpose of merger too.

Based on these findings, it is not possible to verify the hypothesis completely because the thesis' method was unsatisfactory as regard to a final conclusion. However, the analysis gives

indications towards the use of both the functionalistic and symbolic approach to culture at the same time in order to get a successful sociocultural integration and thereby a successful M&A. The conclusion fits well with the purpose of the thesis because the purpose was not to explain why M&A fail, but to prepare the ground for new and even bigger research in the field so that it is possible to explain the business community why M&As fail at a later time.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	1
1.1. Formål, hypotese og problemformulering	2
1.2. Afgrænsning	4
1.3. Specialets struktur	5
2. Begrebsdefinition	6
2.1. Fusioner og opkøb	6
2.1.1. Fusioner	7
2.1.2. Opkøb	7
2.2. Sociokulturel integration	7
3. Metode	9
3.1. Videnskabsteoretisk ståsted	9
3.2. Undersøgelsesdesign	10
3.3. Dataindsamlingsteknikker	11
3.4. Interviewteori.....	13
4. Teori.....	15
4.1. Indledning til den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang	17
4.2. Den funktionalistiske kulturtilgang	19
4.2.1. Funktionalistisk konstruktion	19
4.2.2. Kulturanalyse.....	21
4.3. Den symbolske kulturtilgang.....	23
4.3.1. Symbolsk konstruktion	24
4.3.2. Kulturanalyse.....	24
4.4. Sammenkobling af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang.....	26
4.5. Forandringsledelse.....	28
5. Analyse.....	30
5.1. Præsentation af case-virksomheder	30
5.1.1. Vestas	30
5.1.2. Fagligt Fælles Forbund (3F).....	31
5.1.3. DONG Energy	31
5.1.4. Nycomed.....	32
5.1.5. Furesø og Rudersdal Kommuner	33
5.1.6. Movia.....	34
5.1.7. NNE Pharmaplan	34

5.2. Case-virksomhedernes planlægning af den sociokulturelle integration.....	35
5.2.1. Integrationsgrupper.....	35
5.2.2. Kulturanalyse.....	38
5.3. Case-virksomhedernes udførelse af den sociokulturelle integration.....	39
5.3.1. Værdier	39
5.4. Case-virksomhedernes kulturtilgang(e).....	43
5.4.1. Integrationsgrupper.....	43
5.4.2. Kulturanalyse.....	44
5.4.3. Værdier	45
5.5. Case-virksomhedernes resultater af den sociokulturelle integration.....	48
5.5.1. Den funktionalistiske kulturtilgang	48
5.5.2. Sammenkobling af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang.....	54
5.6. Opsummering	60
5.6.1. Bedste kulturtilgang.....	60
5.6.2. Verifikation vs. falsifikation af specialets hypotese.....	62
6. Konklusion	64
Litteraturliste	67
Bilag 1 - Interviewguide	71
Bilag 2 – Integrationsgrupper i NNE Pharmaplan	72
Bilag 3 – NNE Pharmaplans værdier	73
Bilag 4 – Nycomed Values Implementation Follow-Up.....	74
Bilag 5 – The Nycomed Way Motivates People	75
Bilag 6 – Interview Vestas (dvd).....	76
Bilag 7 – Interview 3F (dvd)	76
Bilag 8 – Interview DONG Energy (dvd)	76
Bilag 9 – Interview Nycomed (dvd)	76
Bilag 10 – Interview Furesø Kommune (dvd).....	76
Bilag 11 – Interview Rudersdal Kommune (dvd)	76
Bilag 12 – Interview Movia (dvd)	76
Bilag 13 – Interview NNE Pharmaplan (dvd)	76
Bilag 14 – E-mail korrespondance, Rudersdal Kommune	77
Bilag 15 – E-mail korrespondance, Movia.....	78

1. Indledning

Fusioner og opkøb (fusioner) er blevet et globalt fænomen og et meget populært strategisk valg for virksomheder, som ønsker at opnå hurtig vækst, stordriftsfordele og at skabe adgang til nye markeder og teknologier. Antallet af globale fusioner var i 2006 på sit højeste nogensinde med transaktioner til en værdi af 4 billioner USD (Able, 2007: 2). I Danmark er fusioner også populære, idet danske virksomheder i 2007 slog alle fusionsrekorder med 84 annoncerede transaktioner til en værdi af 4,8 milliarder EUR. Dette skyldtes primært den dengang historiske lave rente og bankernes høje lånevillighed, men med finanskrisen, som startede i 2008, vendte situationen til det modsatte. Bankerne lukkede pengekassen i og antallet af fusioner faldt med over 50% (KPMG, 2009: 4). Flere eksperter spår dog, at fusioner vil vedblive at være populære, trods finanskrisen. De mener nemlig, der er tegn på et potentielt opsving, da flere danske virksomheder i øjeblikket er så økonomisk trængte, at et salg af virksomheden er den bedste vej ud af krisen, og flere strategiske investorer forventes på banen i fremtiden, fordi fusionspriserne ikke er så høje som tidligere (Sand, 2009).

For fusioner er succesraten imidlertid meget lav. Dette understøttes af litteraturen, hvor flere undersøgelser viser, at mellem 50-80% af alle fusioner mislykkes, fordi virksomheders motiver for fusion oftest er finansielle, mens grunden til fejlslagen fusion meget ofte findes i organisationen og dens kultur (Barkema & Schijven, 2008: 594; Baggersgaard, 2006; Stahl & Mendenhall, 2005: 54; Very, 2004: 10; Pablo & Javidan, 2004: 3; Poulsen, 2003; Plum, 2003; Søderberg & Cardel Gertsen, 2000: 3; Cartwright, 1998: 7; Forstmann, 1996: 1-2; Cartwright & Cooper, 1993: 11). Årsagen til dette er, at virksomhederne ofte har fokus på strategiske aspekter med økonomiske synergigevinster til følge, mens de kun levner lidt plads til kulturelle faktorer som f.eks. sociokulturel integration af virksomhedens menneskelige ressourcer. Dette er kritisk, fordi fusioner medfører store organisatoriske forandringer i de implicerede virksomheder, og hvis disse ikke bliver håndteret korrekt ved at involvere medarbejderne i processen, vil det gå ud over succesraten. Medarbejdere skal nemlig være en del af denne forandringsproces for at virksomheder kan opnå den ønskede effekt ved fusion (Nielsen, 2001; Petersen, 2001a; Petersen, 2001b; Søderberg & Risberg, 2006). Hvis ikke medarbejderne involveres i denne proces, risikerer virksomhederne at skabe utryghed for sine medarbejdere, og som konsekvens kan virksomhederne miste vigtige nøglemedarbejdere og dermed kilden til indtjening (Søderberg & Risberg, 2006).

I organisationskulturteorien findes to divergerende kulturkoncepter: det klassiske og konstruktivistiske kulturkoncept. Dette speciale vil beskæftige sig med begge koncepter, da en sammenkobling af både den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang meget vel kan forklare, hvorfor mange fusioner fejler. Årsagen kan findes i, at Schultz og Hatch, som er henholdsvis professor og adjungeret professor ved Copenhagen Business School, er af den opfattelse, at en samtidig anvendelse af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang kan udvide mulighederne for udvikling i en organisation (Hatch & Schultz, 1993: 4; Schultz, 1990: 154). Med dette i mente kan det være interessant at undersøge om danske virksomheder tager udgangspunkt i én eller flere kulturtilgange i den sociokulturelle integration i forbindelse med fusioner, og om de fejler den sociokulturelle integration, fordi de kun gør brug af én kulturtilgang. Ved at interviewe et udsnit af danske virksomheder om deres sociokulturelle integration, vil der således blive kortlagt om virksomheders kulturtilgang(e) kan have effekt på graden af succes i fusioner.

1.1. Formål, hypotese og problemformulering

Dette speciale har et todelt formål. For det første at få det danske erhvervsliv til at indse vigtigheden af at fokusere på det kulturelle aspekt i forbindelse med fusioner, og for det andet at undersøge hypotesen om, at danske virksomheder fejler den sociokulturelle integration, fordi de ubevidst arbejder ud fra én kulturtilgang i stedet for flere. Formålet med denne undersøgelse er således at lægge op til, at ny og større forskning i fremtiden har muligheden for at forklare hvorfor mange fusioner mislykkedes.

I henhold til ovenstående lyder specialets hypotese og problemformulering således:

HYPOTESE: *mange fusioner fejler, fordi danske virksomheders sociokulturelle integration ubevidst er bundet op på én kulturtilgang frem for flere.*

PROBLEMFORMULERING: *hvordan håndterer danske virksomheder i dag sociokulturel integration i forbindelse med fusioner, og spiller virksomheders valg af kulturtilgang(e) ind på graden af succes?*

Problemformuleringen forudsætter flere delkonklusioner, og følgende tre undersøgelses-spørgsmål og dertilhørende redegørelse vil ligge til grund for besvarelsen af problemformule-
ringen:

Undersøgelses- spørgsmål	Formulering	Indhold og placering samt formål i forhold til problemformuleringen
Spørgsmål 1:	Hvordan kan der redegøres for den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang og hvordan divergerer og komplementerer disse hinanden?	Kapitel 4 Her skitseres og sammenholdes den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang, og der skabes en forståelse for hvad de indeholder, og hvordan de divergerer og komplementerer hinanden Her skabes det teoretiske fundament for besvarelsen af problemformuleringen
Spørgsmål 2:	Hvordan håndterer case-virksomhederne sociokulturel integration i forbindelse med deres fusioner?	Kapitel 5, afsnit 5.2, 5.3. og 5.4. Her analyseres case-virksomhedernes sociokulturelle integration for at finde frem til hvilke(n) kulturtilgang(e) disse har benyttet sig af i den sociokulturelle integration. Her besvares første halvdel af problemformuleringen
Spørgsmål 3:	Spiller case-virksomhedernes kulturtilgang(e) ind på graden af succes i fusioner?	Kapitel 5, afsnit 5.5. og 5.6. Her analyseres case-virksomhedernes resultater i forbindelse med den sociokulturelle integration, og der redegøres for om case-virksomhedernes kulturtilgang(e) har indvirkning på graden af succes i fusioner. Her besvares sidste halvdel af problemformuleringen

1.2. Afgrænsning

Dette afsnit afgrænser en række forhold, som kunne være interessante at inkludere i en undersøgelse som denne. På grund af plads og ressourcehensyn vil de dog ikke blive behandlet i dette speciale.

Når man læser i litteraturen om fusioner, vil man hurtigt finde frem til, at der er skrevet rigtig meget om det økonomiske aspekt ved fusioner. Et bevis på dette er Borghese og Borgeses bog *M&A From Planning to Integration – Executing Acquisitions and Increasing Shareholder Value* (2002). På baggrund af den viden synes det derfor ikke nødvendigt at have fokus på det økonomiske aspekt i dette speciale. Derfor vil fokus i stedet være på det kulturelle aspekt, som ofte volder virksomheder problemer, fordi det ikke bliver beskrevet tilstrækkeligt i litteraturen. Der er derfor god mening med at have fokus på det kulturelle aspekt frem for det økonomiske i dette speciale.

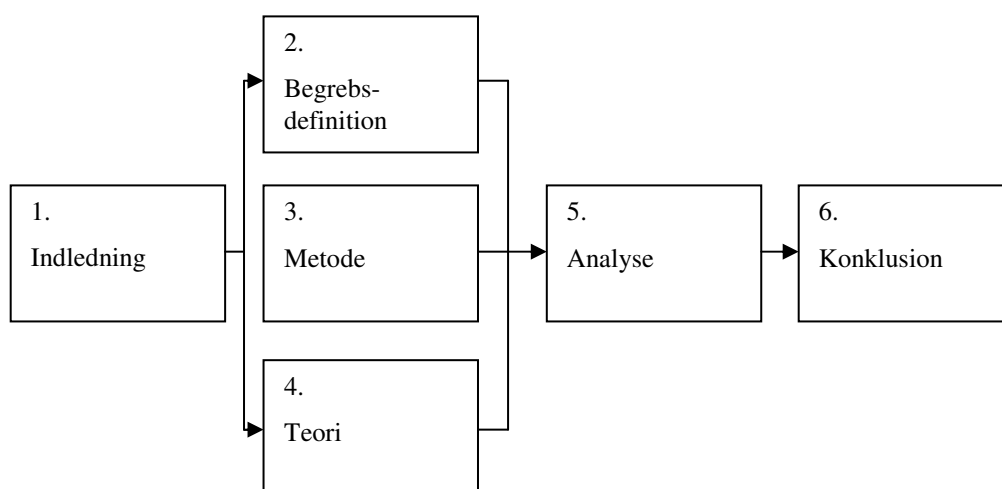
I litteraturen beskrives de fem fusionsfaser: 1. planlægning, 2. identifikation af potentiel virksomhed, 3. vurdering/evaluering af potentiel virksomhed, 4. forhandling/aftale om fusion eller opkøb og 5. integration mellem de fusionerede parter (Cardel Gertsen et al., 1998: 18; Hunt & Downing, 1990). I dette speciale vil fokus kun være på integrationsfasen, som er femte og sidste fase i fusionsforløbet. Dette skyldes, at undersøger gennem sit studie har fået en speciel interesse for kultur, og specielt kultur i et fusionsforløb, som hører under denne fase. Ifølge Strandgaard Pedersen er der ydermere tale om tre former for integration: 1. proceduremæssig integration, 2. fysisk integration og 3. sociokulturel integration (2009). I dette speciale vil der kun blive fokuseret på sociokulturel integration, da denne indbefatter en sammenføring af kulturer, ledelsesstile og værdier, der ofte er meget divergerende og kan være direkte modstridende (Strandgaard Pedersen, 2009).

Slutteligt vil nationale kulturforskelle også blive afgrænset til fordel for kultur i organisationer. Dette betyder, at fokus i dette speciale kun vil gå på danske virksomheder og deres sociokulturelle integration. Der er således ikke behov for at gå i dybden med teoretikere som f.eks. Hofstede, som primært beskæftiger sig med nationale kulturforskelle (Hofstede, 2001).

1.3. Specialets struktur

Specialet består af seks kapitler, der tilsammen bidrager til at besvare problemformuleringen. Kapitel 1 indleder specialet, og i dette introduceres også specialets formål, hypotese og problemformulering. Dernæst følger kapitlerne 2-4. Disse udgør specialets fundament og består af henholdsvis 2. begrebsdefinition, 3. metode og 4. teori. Kapitel 5 er specialets analyseafsnit og består af seks afsnit. Disse indeholder præsentation af case-virkomhederne, planlægning og udførelse af deres sociokulturelle integration, deres kulturtilgang(e) og resultat, samt et opsummerende analyseafsnit. Slutteligt følger kapitel 6, som udgør specialets konklusion. Strukturen er opdelt på denne måde, for at læseren kan følge en rød tråd gennem hele specialet. Først præsenteres fire service afsnit, som skal hjælpe læseren til at forstå analysen i kapitel 5. Dernæst følger konklusionen, som afslutter specialet ved at besvare spørgsmålene i problemformuleringen.

Figur 1 – Specialets opbygning



2. Begrebsdefinition

Indledningen lægger op til en teoretisk og praktisk vinkling af specialet. Hvordan disse vinklinger vil blive inddraget og kombineret i besvarelsen af problemformuleringen, vil blive nærmere beskrevet i kapitel 3, men først en definition af begreberne fusioner og opkøb, samt sociokulturel integration. Disse definitioner er nødvendige for at der opnås konsensus om, hvordan det enkelte begreb bliver anvendt i specialet (Rienecker & Jørgensen, 2008: 196).

2.1. Fusioner og opkøb

Fusioner og opkøb har længe været genstand for forskning og er ofte diskuteret i sammenhæng i litteraturen, da de deler mange af de samme problemer og udfordringer, hvad angår den kulturelle dimension. Dette bevirker, at fusioner og opkøb vil blive behandlet som et samlet begreb i dette speciale, dog undtaget hvis der eksplicit er tale om opkøb. På det juridiske plan er fusioner og opkøb dog ikke helt identiske. Ifølge Ordbogen.com er en fusion i den mest rene form en sammenlægning af to eller flere selvstændige institutioner eller virksomheder, hvorimod der er tale om opkøb, når en virksomhed køber en anden virksomhed og får kontrol over den.

Fusioner og opkøb kan inddeles i fem faser, hvor de fire første faser: 1. planlægning, 2. identifikation af potentiel virksomhed, 3. vurdering/evaluering af potentiel virksomhed og 4. forhandling/aftale om fusion eller opkøb udgør et mere strategisk og finansielt fokus end den femte fase, som er integration mellem de fusionerede parter (Cardel Gertsen et al., 1998: 18; Hunt & Downing, 1990). I litteraturen er der ofte lagt vægt på, at det kulturelle aspekt bør tages op tidligt i fusionsprocessen, og i dag er mange virksomheder også klar over dette, men i praksis lader det sig ikke gøre så let. Det bunder i, at der ofte er tale om en lukket forhandlingsproces med få personer involveret, og det blokerer for tidlig inddragelse af kulturelle faktorer i fusionsprocessen (Cardel Gertsen et al., 1998: 18). Det er også derfor, der i dag ikke er så mange virksomheder som inddrager kulturelle tiltag inden selve fusionen har fundet sted, og måske netop derfor lykkedes den kulturelle integration ikke altid. Denne grund lader sig dog ikke alene udgøre antallet af fejlslagene fusioner og opkøb. Det er bl.a. derfor, at dette speciale er blevet til, for der må ligge mere i det end at man er for sent ude med kulturelle tiltag i fusionsprocessen.

2.1.1. Fusioner

Ifølge den danske konkurrencelov og Konkurrencestyrelsen er der tale om en fusion, når ”to eller flere hidtil uafhængige virksomheder smelter sammen til én virksomhed (Konkurrencestyrelsen, 2001)”. Der er således tale om en virksomhedssammenlægning af to eller flere virksomheder, enten ved overførsel af alle aktiver til én af virksomhederne eller ved at gå sammen i en ligeværdig fusion og derved danne en helt ny virksomhed (Cardel Gertsen et al., 1998: 17).

2.1.2. Opkøb

Ifølge den danske konkurrencelov og Konkurrencestyrelsen betragtes et opkøb, som:

En eller flere personer, som allerede kontrollerer mindst én virksomhed eller en eller flere virksomheder, ved opkøb af andele eller aktiver, gennem aftaler eller på anden vis erhverver den direkte eller indirekte kontrol over det hele eller dele af en eller flere andre virksomheder. (Konkurrencestyrelsen, 2001)

Et opkøb finder altså sted, når en virksomhed køber nok markedsandele til at få kontrol over en anden virksomhed. Den formelle magtrelation er således mere tydelig i opkøb end i fusioner, idet den virksomhed der opkøber en eller flere virksomheder altid vil være den dominerende part (Cardel Gertsen et al., 1998: 17; Cartwright & Cooper, 1993: 39-40).

2.2. Sociokulturel integration

I dette speciale vil der blive fokuseret på integration, som er den femte fusionsfase. Dette skyldes, at den kulturelle integration volder flest virksomheder problemer. Kulturelle synergier har nemlig vist sig at være vanskelige at realisere i praksis, da disse af mange virksomheder opleves som langt mindre konkrete og målbare end økonomiske synergier, som f.eks. stordriftsfordele og rationalisering (Strandgaard Pedersen, 2009). Når man taler om integration i fusioner og opkøb, er der ifølge Strandgaard Pedersen tale om tre former for integration: 1. proceduremæssig integration, 2. fysisk integration og 3. sociokulturel integration (2009). I dette speciale vil fokus dog kun være på sociokulturel integration, fordi denne integrationsform er vanskelig for virksomheder, da den indbefatter en sammenføring af kulturer, ledelsestile og værdier, der ofte er meget divergerende og kan være direkte modstridende (Strandgaard Pedersen, 2009). Sociokulturel integration defineres i dette speciale som:

Den socio-kulturelle integration omfatter integration af de menneskelige ressourcer. Det vil sige overførsel og blanding af ledelse og medarbejdere, opbygning af fælles ledelsesstil, fælles identitet, normer og værdier - eller kort sagt en fælles kultur. (Strandgaard Pedersen, 2009)

Dette speciale vil altså beskæftige sig med integration af menneskelige ressourcer i forbindelse med fusioner og opkøb.

Der er nu redegjort for specialets teoretiske begreber, fusioner og opkøb samt sociokulturel integration. I næste kapitel vil specialets metodeafsnit blive præsenteret, og derefter vil der i kapitel 4 blive gået i dybden med organisationskulturteorien, for at få specialets teorimæssige del på plads, som skal anvendes til at analysere empirien.

3. Metode

I dette kapitel vil specialets videnskabsteoretiske ståsted og den metodiske tilgang blive beskrevet. Først beskrives det videnskabsteoretiske ståsted, dernæst den metodiske tilgang i form af undersøgelsesdesign, dataindsamlingsteknikker og interviewteori. Metodeafsnittet skal ses som en præsentation af specialets indhold i henhold til metodevalg og tankerne bag opgavens strukturmæssige opbygning.

3.1. Videnskabsteoretisk ståsted

Ifølge Andersen er videnskabsteori ”læren om, hvad videnskab er, hvordan den udvikler sig, og hvordan den spiller sammen med praksis og samfundsudviklingen i det hele taget (2008: 17)”. Der redegøres for specialets videnskabsteoretiske ståsted i forhold til socialkonstruktivismen og hermeneutikken, da disse viser, hvordan videnskabsteorien spiller sammen med specialet og samfundsudviklingen i det hele taget.

Socialkonstruktivismen ser virkeligheden som en social konstruktion, der er et produkt af det enkelte individs subjektive opfattelse af verden (Wenneberg, 2000: 97). Socialkonstruktivismen repræsenterer ydermere et opgør med de mere traditionelle tilgange til den sociale virkelighed, f.eks. positivismen, der ser verden som en materiel genstand, der kan måles og vejes, og som dermed leder til endegyldige resultater omkring en videnskabelig problemstilling (Wenneberg, 2000: 13). Specialet beskæftiger sig med sociokulturel integration i danske virksomheder i forbindelse med fusioner og bevæger sig derfor indenfor det sociale felt, hvor socialkonstruktivismen som videnskabsteori er den dominerende tilgang. Specialet har derfor udgangspunkt i et socialkonstruktivistisk perspektiv, da specialets genstandsfelt beskæftiger sig med danske virksomheders kulturtilgang(e) i forbindelse med den sociokulturelle integration i fusioner. Denne konstellation kan fortolkes subjektivt, og det kan siges at udgøre sociale konstruktioner.

Ifølge Den Store Danske Encyklopædi stammer ordet hermeneutik fra græsk og betyder at fortolke. Hermeneutik er således læren om, hvordan tekster eller andre meningsfulde enheder forstås. Som undersøger har man en forforståelse, som er indlysende for den måde undersøgeren opfatter verden på. Dvs. selvom undersøgeren i undersøgelsen af specialets problem bestræber sig på at være objektiv og kritisk analyserende, vil denne være påvirket af sin for-

forståelse. Læseren bør derfor være opmærksom på, at de konklusioner der nås frem til i dette speciale må betragtes som værende et bud på virkeligheden ud fra valg af videnskabsteoretisk tilgang og metode. Det betyder, at specialet er underlagt undersøgerens individualitet, og som resultat vil undersøgelsen bære et unikt præg.

3.2. Undersøgelsesdesign

Specialets undersøgelsesdesign er baseret både på en teoretisk og en mere praktisk orienteret tilgang til problemstillingen.

Det teoretiske grundlag for specialet vil først bygge på en begrebsdefinition af fusioner og opkøb samt sociokulturel integration. Dernæst på organisationskulturteori med fokus på to forskellige kulturtilgange: den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang samt en sammenkobling af disse. De specifikke begreber og teorier behandles i kapitel 2 og 4.

For at fremskaffe den type empiri der kan belyse emnet, er det mest relevant at anvende kvalitativ dataindsamling, da kvalitative data ifølge Andersen er gode til at undersøge hidtil uudforskede områder (2008: 150). Den kvalitative metode er relevant, fordi der skal indsamles en del primærdata, da der ikke findes andre undersøgelser, hvori danske virksomheders kulturtilgang(e) benyttes som mulig fejlkilde til de mange mislykkede fusioner. Ydermere er det relevant at inddrage kvalitative data i form af interviews med udvalgte virksomheder omkring deres måde at håndtere sociokulturel integration på med henblik på at fastslå, hvilke(n) kulturtilgang(e) der anvendes. En kvalitativ undersøgelse vil således give et godt indblik i, hvordan den sociokulturelle integration bliver håndteret i virksomhederne. De udvalgte virksomheder skal altså forstås som case-studier, som skal bruges til at sige noget generelt om sociokulturel integration i danske virksomheder (Andersen, 2008: 120).

For at skabe generaliseret viden om danske virksomheders sociokulturelle integration, er det nødvendigt at inddrage flere virksomheder i undersøgelsen, således at specialets hypotese i afsnit 1.1. kan blive be- eller afkræftet og problemformuleringen besvaret. Det er dermed hensigtsmæssigt at benytte sig af, hvad Andersen kalder ”multiple case-studier” (2008: 118). Rienecker m.fl. bekræfter også valget af multiple case-studier, da de påpeger, at flere case-virksomheder kan bruges til at reducere tilfældigheder ved at vise forskelligheder, kontraster

eller mønstre (2008: 297). I dette speciale vil det således være oplagt at sætte case-virksomhederne ind i kasser, som er baseret på relevant organisationskulturteori. I dette tilfælde den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang. På den måde bliver der dannet et mønster over case-virksomhedernes sociokulturelle integration. Et mønster, som skal bruges til at skabe generaliseret viden om danske virksomheders sociokulturelle integration, således at man kan undersøge hypotesen om, at danske virksomheder fejler den sociokulturelle integration, fordi de ubevidst arbejder ud fra én kulturtilgang i stedet for flere.

For at kunne producere valid generel viden om danske virksomheders sociokulturelle integration, er det endvidere vigtigt, at case-virksomhederne repræsenterer et så bredt udsnit af danske virksomheder som muligt, da disse skal kunne repræsentere hele det danske erhvervsliv, således det er muligt til slut i undersøgelsen at komme med indikationer på, om danske virksomheders ubevidste brug af kulturtilgang(e) har indvirkning på de mange mislykkede fusioner. Der inddrages derfor otte case-virksomheder i dette speciale. Disse udgør tre virksomheder fra det private erhvervsliv, fire fra den offentlige sektor og en interesseorganisation. De beskrives nærmere i afsnit 5.1. Et udvalg på otte case-virksomheder kan dog ikke betragtes som et fuldstændigt repræsentativt udsnit af det danske erhvervsliv, men det er tilstrækkeligt til at kunne påpege generelle tendenser omkring danske virksomheders sociokulturelle integration og til at give et billede af, hvordan danske virksomheder i dag håndterer den sociokulturelle integration i forbindelse med fusioner.

3.3. Dataindsamlingsteknikker

Dataindsamlingsteknikker kan ifølge Andersen inddeles i to overordnede kriterier. Disse kriterier drejer sig henholdsvis om typen af data, kvantitative eller kvalitative data, samt primære eller sekundære data (2008: 150-153). Primære og sekundære data behandler indsamlingen af rådata. Hvis der er tale om data indsamlet af undersøgeren selv, er der tale om primære data, og hvis der er tale om data indsamlet af andre, f.eks. relevant teori, er der tale om sekundære data. Primære data består desuden af stimulidata og ikke-stimulidata. Stimulidata forefindes f.eks. i et interview, hvor respondenterne bliver udsat for stimuli via de spørgsmål, der bliver stillet i interviewet.

Der er allerede delvist redegjort for hvilke dataindsamlingsteknikker der anvendes i specialet, da der i afsnit 3.2. er redegjort for valget af kvalitative data, og et behov for en stor mængde primære data. Dette er, som skrevet før, fordi der er tale om et uudforsket emne. Den dataindsamlingsteknik der anvendes i dette speciale skal altså opfylde ovenstående kriterier, og skal kunne repræsentere kvalitative og primære data samt en vis mængde stimuli, således at det får respondenterne til at svare.

Den dataindsamlingsteknik der bedst opfylder disse kriterier er ”det delvist strukturerede interview” (Andersen, 2008: 169). Det delvist strukturerede interview bygger på åbne svarmuligheder og på at emner og rækkefølge for spørgsmålene ikke er lagt fuldstændigt fast på forhånd. Det er dog vigtigt, at der er en vis grad af standardisering i interviewene med de forskellige case-virksomheder, da disse skal bruges til at få generel viden om virksomheders sociokulturelle integration, så det er muligt at finde motiver for, om danske virksomheders kulturtilgang(e) har indvirkning på graden af succes i fusioner. For at kunne gøre sig sådanne betragtninger, er det vigtigt, at der forelægger en interviewguide, således at der er visse spørgsmål og emner, som alle case-virksomhederne har været inde på.

Endelig for at kunne forholde sig kritisk til case-respondenternes udsagn om succes af den sociokulturelle integration, som i dette speciale sættes lig med medarbejdertilfredshed, er det nødvendigt at sammenligne respondenternes subjektive udsagn med andre data, så analysen kan få et mere objektivt præg. Det vil i dette speciale være i form af kvantitative data i form af tal, som kan formidles i tabeller, diagrammer og grafer (Andersen, 2008: 50; Rienecker & Jørgensen, 2008: 294).

Sygefraværstatistik, medarbejdertilfredshedsundersøgelser, spørgeskemaer samt sekundærlitteratur er eksempler på kvantitative data, som kunne være ideelle at anvende. Sygefraværstatistik og medarbejdertilfredshedsundersøgelser er gode til at vurdere medarbejdertrivslen i case-virksomhederne i forbindelse med den sociokulturelle integration. Ved at anvende disse data som metodegrundlag, kan man få viden om, hvordan medarbejderne i case-virksomhederne har oplevet den sociokulturelle integration gennem det mønster den indsamlede empiri danner, og derved vurdere case-respondenternes udtalelser om den sociokulturelle integration. Spørgeskemaer er også gode til at vurdere medarbejdertrivslen i case-

virksomhederne, men forskellen ved at anvende denne metode frem for de andre er, at man via en spørgeskemaundersøgelse spørger medarbejderne direkte omkring den aktuelle integration, og derved får et mere konkret svar fra disse omkring udfaldet af den sociokulturelle integration.

I dette speciale vil der dog kun blive anvendt sygefraværstatistik og sekundærlitteratur til vurdering af case-virksomhedernes resultater af den sociokulturelle integration. Dette er på grund af plads- og ressourcehensyn, for det ville ellers kræve meget tid og energi at sætte sig ind i alle case-virksomhedernes meget forskelligartede medarbejdertilfredshedsundersøgelser, og kræve meget tid at tilrettelægge, udsende og analysere spørgeskemaerne. Her skal der specielt tænkes på, at der er tale om otte case-virksomheder, der har fusioneret med en eller flere parter.

3.4. Interviewteori

Ifølge Kvale og Brinkmann defineres et interview som en udveksling af synspunkter om et eller flere emner af fælles interesse mellem interviewer og respondenter (2009: 18). Intervieweren skal således ikke bare indsamle data fra respondenter. Intervieweren skal også være sig sin rolle bevidst og styre interviewet via spørgsmål, aktiv lytten og opfølgning.

En måde at styre interviewet på er ved at bruge forudbestemte spørgsmål, og ifølge Flick sikrer forudbestemte spørgsmål konsistens og sammenhæng mellem de forskellige interviews, således at resultaterne kan sammenholdes i analysen (2007: 64). Som beskrevet i afsnit 3.3. indgår der delvist strukturerede interviews i dette speciale. Dvs. spørgsmålene er forudbestemte samtidig med, at der er mulighed for at ændre i spørgsmålenes rækkefølge og/eller form, samt mulighed for at stille yderligere opklarende spørgsmål. Nogle af de forudbestemte spørgsmål i interviewguiden er således knyttet til den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang, men dette kan ikke ses eksplicit i spørgsmålene, da dette ellers vil forudsætte, at det er disse kulturtilgange der bevidst ligger til grund for case-virksomhedernes sociokulturelle integration, og at case-virksomhederne derved har været bevidste om deres kulturtilgang(e) og har brugt den(m) i forbindelse med integrationen af de fusionerede virksomheder (Se bilag 1: interviewguide).

Når det gælder valget af respondenter påpeger Flick, at respondenterne skal have de erfaringer der er relevante for undersøgelsen (2007: 80). Interviewene er struktureret sådan, så de kan opfylde specialets overordnede formål om at producere generel viden om danske virksomheders sociokulturelle integration, så man kan undersøge hypotesen om, at danske virksomheder fejler den sociokulturelle integration, fordi de ubevidst arbejder ud fra én kulturtilgang i stedet for flere. For at opfylde dette formål, er det vigtigste kriterium, at respondenterne har kendskab til virksomhedernes sociokulturelle integration. Det vil således være en forudsætning, at respondenterne har været ansat i virksomheden før, under og efter fusionen, og at respondenterne har været en del af processen vedrørende den sociokulturelle integration.

Kvale pointerer, at interviewerens skal foretage så mange interview som det er nødvendigt, for at kunne generere den mængde viden, der skal til for at besvare undersøgelsens formål (1997: 108). I henhold til ovennævnte kriterium for antallet af interviews, er det ikke nødvendigt at foretage mere end ét interview per case, da respondenterne der vælges til interviewet forventes at kunne besvare alle spørgsmål. Der vil derfor som udgangspunkt kun blive foretaget ét interview per case-studie. Dette betyder dog også, at der er en risiko for, at undersøgelsen kommer til at blive meget subjektiv. For at minimere denne risiko, vil der derfor i dette speciale blive anvendt sygefraværstatistik samt sekundærlitteratur til tjek af respondenternes udsagn.

Slutteligt pointerer Kvale, at fortolkerens forudsætninger vil indgå mere eller mindre implicit i interviewspørgsmålene, og i forlængelse heraf kan disse forudsætninger påvirke, hvad der udledes af svar (1997: 207). På den måde kan interviewerens fortolkning være en mulig fejlkilde i analysen. Kvale pointerer også, at validiteten i analysen afhænger af respondenternes udsagn (1997: 214). Man kan således ikke vide sig sikker på, om respondenterne er pålidelige eller upålidelige kilder. Dette vil i dette speciale blive håndteret ved, at det i videst muligt omfang er ledere, der påtager sig rollen som respondenter. Det er nemlig indtrykket, at ledere typisk er ansvarlige for virksomheders fusioner, og at det er dem der er med i fusionsprocessen fra start til slut. Der vil endvidere også blive spurgt ind til uklarheder i de enkelte interviews med supplerende spørgsmål.

4. Teori

I kapitel 2 og 3 er der nu redegjort for specialets teoretiske begreber, samt for den metodiske tilgang. Dette kapitel vil nu gå i dybden med organisationskulturteorien, således at den kulturteoretiske ramme fastslås, så den kan anvendes som værktøj i analysen i kapitel 5. Først følger en introduktion til kulturbegrebet og til sidst sluttet af med en redegørelse af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang samt sammenkoblingen mellem disse.

Kultur har sine rødder i antropologien, fordi den første definition af kultur er fremført af en antropolog ved navn Taylor i 1891. Hans definition på kultur lyder således: "culture is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society (Taylor, 1891: 1)". Som det fremgår af definitionen er kultur et komplekst og bredt begreb. Det har derfor været svært at tyde begrebet, hvilket understreges af, at kultur i tidens løb er blevet defineret meget forskelligt af antropologer. I 1963 kunne antropologerne Kroeber og Kluckhorn f.eks. citere ikke mindre end 164 forskellige antropologiske definitioner på kultur (Darmer, 1992: 10). Dette er dog ikke et udtømmende antal definitioner, men antallet giver en indikation om den mangfoldighed begrebet fører med sig.

For at vise mangfoldigheden bag kulturbegrebet kan man inddеле de forskellige definitioner i antropologiske skoler. Dette er hvad Darmer gjorde, da han skrev sin Ph.d.-afhandling med titlen *Organisationer som Kulturer – Organisationskultur i antropologisk perspektiv* (1992). I denne skitserede han nogle forskellige organisationskulturelle brændpunkter, som han side-stillede med antropologiske skoler. Dette gjorde han for at vise mangfoldigheden bag kulturbegrebet, men også for at vise, hvordan de forskellige kulturtilgange har differentieret litteraturen om kultur. For også at give speciales læsere en idé om den kulturelle mangfoldighed, som kulturbegrebet har ført med sig, er Darmers antropologiske skoler og organisationskulturelle brændpunkter skitseret i figur 2 nedenfor. De er medtaget for bedre at vise, hvori forskelligheden ligger, og for at se alle mulighederne inden for kulturteorien. Der er f.eks. forskel på "den funktionalistiske skole" og "den funktionalistiske/strukturalistiske skole". Forskellen ligger i, at den funktionalistiske skole beskæftiger sig med tværkulturel og sammenlignende ledelse som virksomhedskultur, hvor den funktionalistiske/strukturalistiske skole kun beskæftiger sig med virksomhedskultur i organisationer. Af teoretikere inden for den funktionalisti-

ske skole kan nævnes Hofstede, som primært beskæftiger sig med nationale kulturforskelle (Hofstede, 2001), og af teoretikere inden for den funktionalistiske/strukturalistiske skole kan nævnes Schein, som er kendt for sin organisationskulturmodel til analyse af kulturer i organisationer. Schein og hans organisationskulturmodel vendes der tilbage til i afsnit 4.2.2.

Figur 2 – Antropologiske skoler og organisationskulturelle brændpunkter

Antropologiske skoler	Organisationskulturelle brændpunkter
Den evolutionistiske skole	
Den historiske skole/blandingsskolen	
Den funktionalistiske skole	Tværkulturel og sammenlignende ledelse som virksomhedskultur
Den funktionalistiske/strukturalistiske skole	Virksomhedskultur
Den kognitive skole	Kognitiv kulturopfattelse (monokulturel)
Den gensidige ækvivalens skole	Kognitiv kulturopfattelse (multikulturel)
Den symbolske skole	Symbolsk kulturopfattelse
Den strukturalistiske skole	Strukturel kulturopfattelse

Kilde: (Darmer, 1992: 15)

Som det fremgår af oversigten i figur 2, har Darmer i sin Ph.d.-afhandling opstillet otte antropologiske skoler og seks organisationskulturelle brændpunkter. Det kan undre, hvorfor der er to tomme felter ud for ”den evolutionistiske skole” og ”den historiske skole/blandingsskolen”, men dette hænger ifølge Darmer sammen med, at disse antropologiske grundsynspunkter ikke er repræsenteret i organisationskulturlitteraturen (1992: 24).

Alle Darmers opstillede antropologiske skoler og organisationskulturelle brændpunkter vil dog ikke blive behandlet i dette speciale, da dette vil være for omfattende taget specialets længde og tidsmæssige begrænsning i betragtning. Der afgrænses derfor til to antropologiske skoler og organisationskulturelle brændpunkter. Disse er henholdsvis ”den funktionalistiske/strukturalistiske skole” og ”virksomhedskultur” samt ”den symbolske skole” og ”symbolsk kulturopfattelse” (Darmer, 1992: 15). Disse er valgt, fordi de bedst repræsenterer den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang. Den funktionalistiske/strukturalistiske skole og virksomhedskultur repræsenterer den funktionalistiske kulturtilgang, idet kulturen betragtes

som et middel til at nå et mål, fordi virksomhedskultur ses som en tilpasningsmekanisme, der forener medarbejdere i sociale strukturer (Darmer, 1992: 12 & 25). Den symbolske skole og symbolsk kulturopfattelse repræsenterer derimod den symbolske kulturtilgang, fordi kultur skabes gennem symbolske handlinger. På den måde bliver kultur et system af fælles symboler og meninger, som kan fortolkes forskelligt, så de bliver forståelige for alle medarbejdere i organisationen uanset status (Darmer, 1992: 13 & 27).

4.1. Indledning til den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang

Formålet med dette afsnit er at give en overordnet introduktion af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang. Til dette bruges Smircichs perspektiver ”kritisk variabel” og ”social konstruktion” (Smircich, 1983), idet de er ideelle til at optegne forskelle og ligheder omkring den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang. Omvendt så er den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang også ideelle til at konkretisere forskellen imellem kultur som en variabel og som en metafor. Dette vil dog først blive uddybet i afsnit 4.2. og 4.3.

Perspektiverne kritisk variabel og social konstruktion blev første gang defineret i Smircichs artikel *Concepts of Culture and Organizational Analysis* (1983). Her beskrev hun hvad hun kaldte ”den organisationskulturelle dualisme”. Med den skelnede hun mellem de forskellige opfattelser af organisationskultur som tilhørende enten et kritisk variabel eller social konstruktion perspektiv. Dette er to perspektiver, som overordnet handler om, hvorvidt organisationer *har* kultur eller om organisationer *er* kultur.

Hvis man anlægger perspektivet kritisk variabel *har* organisationer kultur. Kultur kan således betragtes som en variabel på linje med eksempelvis opgaver, struktur, aktører og teknologi (Leavitt, 1965;). Kulturen er dermed en afgrænset egenskab ved organisationen, typisk defineret som dens værdier og holdninger, der kan besiddes, styres og ændres af organisationens medlemmer. Kultur er altså en variabel, der har indflydelse på organisationens overlevelse igennem sine bidrag til at opretholde balance, ligevægt og stabilitet, at skabe regelmæssigheder og social orden, at integrere, skabe konsensus og opfylde sociale behov, samt at regulere og styre den sociale omgang og de sociale relationer (Smircich, 1983: 343-344). Hvis man derimod anlægger perspektivet social konstruktion *er* organisationer kultur. Kultur kan dermed betragtes som en metafor for, hvordan det liv der leves i en organisation kan forstås.

Hermed er kulturen ikke relateret til fysiske fænomener, men til et socialt fænomen, hvor der lægges vægt på de symbolske aspekter. Kulturen kan således ikke reduceres til bestemte egenskaber i organisationen, men omfatter mønstre af fortolkninger, erfaringer og meningsdannelser, som medlemmerne i en organisation kontinuerligt udvikler i fællesskab (Smircich, 1983: 347-348).

På trods af ovenstående forskelle har de to perspektiver dog også noget tilfælles. De anser nemlig kultur, som en integreret del af organisationen, fordi den er fælles for alle organisationens medlemmer, hvad enten der er tale om fælles værdier eller forskellige meningsdannelser (Schultz, 1990: 17). Kritisk variabel og social konstruktion perspektiverne er kendetegnet ved organisatorisk konsensus, enighed og klarhed om en fælles kultur. Flertydighed og kollektiv meningsforskel er derfor generelt ikke til stede, og kulturen kan således bevidst udvikles og ændres, så den eksempelvis fører til stærk fællesskabsfølelse og engagement eller øget effektivitet (Meyerson & Martin, 1987: 624-628; Martin, 1992: 45; Martin, 2002: 94). Dette er hvad Martin kalder ”integrationsperspektivet”. Inden for Martins optik kan kultur også forstås ud fra perspektiverne ”differentiering” og ”fragmentering” (Meyerson & Martin, 1987; Martin, 1992; Martin, 2002). Differentieringsperspektivet er beskrevet ved inkonsistens, forskellighed og konflikt. Dvs. der ikke eksisterer enighed blandt organisationens medlemmer, fordi de har forskellige opfattelser af, hvordan kulturen lever op til de værdier den foreskriver. Der forudsættes dog stadig klarhed om kulturens indhold, selvom den er delt, og i praksis betyder det, at der kan opstå enighed blandt medlemmerne i en organisation på gruppeniveau inden for en subkultur (Meyerson & Martin, 1987: 630-633; Martin, 1992: 83; Martin, 2002: 94). Endeligt fokuserer fragmenteringsperspektivet på flertydighed, kompleksitet og forvirring. Flertydigheden er selve kulturens essens. Enighed og uenighed er nemlig bundet til den enkelte situation og er konstant foranderlig på grund af skiftende og tilfældige meningsdannelser. Det er derfor vanskeligt at opnå en generel fælles forståelse med fragmenteringsperspektivet. Gruppeidentitet fører heller ikke til en stabil subkultur, da folk indgår i flere midlertidige og løse sammensætninger. Kulturændring sker derfor i en konstant strøm, og der lægges især vægt på omgivelsernes indflydelse, som ikke kan kontrolleres eller påvirkes (Meyerson & Martin, 1987: 636-639; Martin, 1992: 130). Både Martins differentierings- og fragmenteringsperspektiv retter kritik mod budskabet om en fælles kultur og på den måde ses Martins kultursynspunkt som en skarp kritik mod entydigheden om en fælles kultur (Martin & Meyer-

son, 1987: 102). Dette er dog ikke ensbetydende med, at kulturen i en organisation ikke kan være fælles. Dette bekræftes også i, at størstedelen af litteraturen på området beskæftiger sig med integrationsperspektivet. Det synes derfor helt i orden, at dette speciale kun beskæftiger sig med integrationsperspektivet.

4.2. Den funktionalistiske kulturtilgang

Formålet med dette afsnit er at redegøre for den funktionalistiske kulturtilgang, således at man i analysen i kapitel 5 kan finde frem til de case-virksomheder, som ubevidst benytter sig af denne kulturtilgang. Med ubevidst skal forstås, at virksomheder ikke arbejder med kulturtilgange på et bevidst plan. De arbejder i stedet med forandringsledelse, som er et af tidens meget aktuelle ledelsesværktøjer, fordi vi i dag lever i en konstant foranderlig verden. Denne relation mellem kulturtilgange og forandringsledelse vil der blive redegjort yderligere for i afsnit 4.5.

I den funktionalistiske kulturtilgang anser man kultur som noget organisationer *har*. Det betyder, at den konkretiserer Smircichs perspektiv kritisk variabel, fordi den udspringer af en variabel tankegang, hvor kulturen udgør flere omfattende variable, der kan ændres på og som tilsammen udgør et system (Smircich, 1983: 344). Kulturen er altså et socialt system, der ligesom biologiske organismer må varetage en række funktioner, der er livsnødvendige for at overleve. Dette er Schultz og Scott også enige i, eftersom tankegangen grundlæggende forklarer organisatoriske fænomener eller handlinger ud fra deres funktion i forhold til organisationens overlevelse (Schultz, 1990: 26; Scott, 1987: 56). Smircich er ikke den eneste teoretiker inden for den funktionalistiske kulturtilgang. Af andre teoretikere kan f.eks. nævnes Deal og Kennedy, som har udarbejdet fire forskellige organisationstyper: 1. work-hard, play-hard kultur, 2. tough guy macho-kultur, 3. proces kultur og 4. bet-at kultur. Ligeledes er Peters og Waterman samt Schein også kendte inden for denne kulturtilgang. Peters og Waterman for deres McKinsey 7-S model og Schein for sit konkrete begrebsapparat hvad angår kulturanalyse. Schein vil blive brugt til at forklare yderligere hvad der forstås ved den funktionalistiske kulturtilgang i det følgende afsnit.

4.2.1. Funktionalistisk konstruktion

Formålet med dette afsnit er at præsentere den funktionalistiske konstruktion og til dette vil Schein blive benyttet. Han er en amerikansk organisationsteoretiker, der i tidens løb har vun-

det stor udbredelse i organisationskulturteorien, og som næsten er blevet synonym med den funktionalistiske kulturtilgang. Grunden til at valget er faldet på hans teori i dette speciale er, at han har udarbejdet et konkret begrebsapparat til analyse af kulturen i virksomheder.

Ud over Scheins konkrete begrebsapparat, som der vendes tilbage til senere, er der en anden ting ved hans teori, som vækker opsigt og som er meget typisk for den funktionalistiske kulturtilgang. Schein er af den mening, at kultur og ledelse er tæt sammenbundne. Han opfatter kultur som et ledelsesredskab og mener, at "det eneste virkelig vigtige, som ledere gør, er at skabe og lede kultur, og at lederes enestående talent er deres evne til at arbejde med og forstå kultur (Schein, 1994: 13-14)". Han hævder dog ikke, at

Kultur er let at skabe og forandre, eller at ledere er de eneste, der øver indflydelse på kultur. Kultur er resultatet af en indviklet gruppelæreproces, som kun er delvist påvirket af lederadfærd. Men hvis gruppens overlevelse er truet, fordi dele af dens kultur er blevet dårligt tilpasset, er det i sidste instans ledelsesfunktionens opgave at erkende det og gøre noget ved situationen. Det er i denne forstand, at ledelse og kultur er kædet sammen. (Schein, 1994: 14)

Ud fra Scheins funktionalistiske synsvinkel må fusioner i virksomheder nødvendigvis kræve et stort ledelsesbehov. Dvs. behov for at virksomhedens ledelse skaber en ny fælles kultur for at opnå en succesfuld sociokulturel integration. Kulturen i en organisation er ifølge Schein den konsensuskabende lim, der sætter organisationens medlemmer i stand til at arbejde sammen mod et fælles mål (Schein, 1994: 23). Kultur anses derfor som værende integreret i det fælles sociale system, som udgør organisationen. Med Smircichs teori i mente *har* organisationer derfor kultur, og den definerer Schein på følgende måde:

Et mønster af grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer. (Schein, 1994: 20)

Som det fremgår af citatet, fremstår kultur overordnet som et mønster af grundlæggende antagelser - grundlæggende antagelser, som ofte er sat i værk af organisationens ledelse. Det fremgår også, at kulturen medvirker til at varetage organisationens eksterne tilpasning, og dermed dens overlevelse, og dens interne integration, som en socialiseringsmekanisme. Kultu-

ren er, som før skrevet, den lim der får organisationen til at hænge sammen og som skaber konsensus og balance, både med hensyn til mission, vision og mål og med hensyn til sprog, gruppedannelser, magt, ideologi i organisationen mm. Kultur er hermed klart funktionalistisk, eftersom den kan analyseres ud fra de funktioner, som kulturen varetager i organisationen. Schultz hævder dog, at Scheins syn på kultur ikke er funktionalistisk hele vejen igennem, da Schein har forbehold og modifikationer i forhold til det funktionalistiske helheds- og harmonisyn (1990: 27). Schein lægger nemlig vægt på, at der godt kan opstå subkulturer i organisationer, når en organisation modnes eller der sker ændringer i organisationen, men han hævder dog også, at det kan være et problem for organisationens overlevelse. Når der sker ændringer i organisationen udvikles der undergrupper, og efterhånden som disse skaber deres egen historie, udvikler de subkulturer i organisationen (Schein, 1994: 237). En sådan situation kan f.eks. opstå, når der bliver ansat nye folk i en organisation, eksempelvis en ny direktør eller når en virksomhed fusionerer. I den rendyrkede funktionalistiske kulturtilgang er subkulturer et problem for organisationens overlevelse, da de ofte er årsagen til konflikter i organisationer. Der kan nemlig nemt opstå forskellige mål blandt forskellige subkulturer og det kan i yderste konsekvens føre til tab af organisationens centrale målsætninger (Schein, 1994: kapitel 13; Schultz, 1990: 29). Schein er altså ikke fuldt ud funktionalistisk i sin kulturtilgang, men han hævder, at en funktionel varetagelse af de fundamentale overlevelseshesproblemer med ekstern tilpasning og intern integration er nødvendig, hvis en organisation skal overleve, jf. sidstnævnte citat.

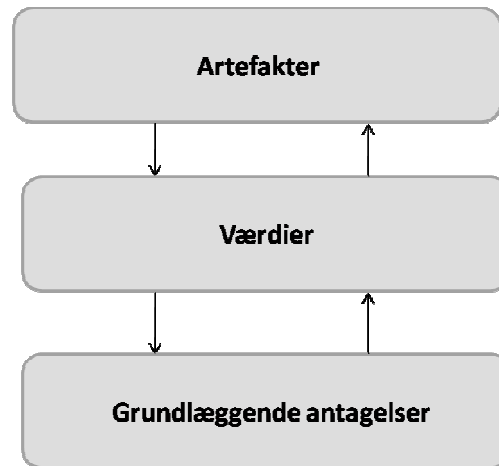
4.2.2. Kulturanalyse

Formålet med dette afsnit er at skildre, hvordan Schein mener man kan kortlægge en kultur ved hjælp af analyse. Hensigten med Scheins kulturanalyse er at fremhæve kulturens mønstre (Schein, 1994: 24). På den måde kan man danne sig et indtryk af de pågældende virksomheders kulturer og finde frem til forskelle og ligheder. Når man har fundet disse, kan man tilpasse de forskellige variable, typisk gennem ledelsestiltag.

For at kortlægge en organisations kultur har Schein introduceret tre analyseniveauer, som består af artefakter, værdier og grundlæggende antagelser. De to øverste niveauer, artefakter og værdier, udtrykker og giver os viden om det tredje niveau, som er grundlæggende antagelser (Schein, 1994: 24). De grundlæggende antagelser er bundfældet i kulturen, som usynlige og implicite regler, der styrer organisationsmedlemmernes adfærd (Schein, 1994: 29). De kom-

mer til udtryk gennem artefakter og værdier, som er mere synlige og analyserbare manifestationer (Schein, 1994: 24). Se figur 3 for et overblik over Scheins tre analyseniveauer.

Figur 3 – Scheins tre analyseniveauer



Kilde: (Schein, 1994: 24)

Artefakter

Artefakter kan defineres som ”kulturens mest synlige niveau” og ”udgøres af dens symptomer og manifestationer – dens fysiske og sociale miljø (Schein, 1986: 20-21)”. Artefakter kan opdeles som fysiske udtryk, sprog, historier, teknologi og synlige traditioner (Schein, 1994: 25). Det er fænomener, som er til stede på kulturens overflade, og som man kan se, høre og føle, når man opholder sig i en organisation. Det kan f.eks. være påklædning, slogans, historier fra hverdagen, viden og ledelsestraditioner.

Værdier

Værdier kan defineres som ”flere persons særegne værdier, deres opfattelse af, hvordan tingene ”burde” være i forhold til, hvordan de rent faktisk er (Schein, 1986: 22)”. Disse værdier kan forstås som eksplicitte værdier, da de har et højere synlighedsniveau end f.eks. de grundlæggende antagelser, da de kan gøres til genstand for diskussion (Schultz, 1990: 28). Det kan f.eks. være grundlæggerens/ledelsens formulering af nye værdier til påvirkning og forandring af den/eller de eksisterende kultur(er) (Schultz, 1990: 33). Disse værdier er dog kun af normativ karakter, da de kun er et udtryk for, hvordan organisationsmedlemmerne bør forholde sig i bestemte situationer, men ikke et udtryk for, hvordan de egentligt forholder sig

til bestemte ting i organisationen. Disse værdier er altså ikke af almengyldighed, men til genstand for diskussion.

Grundlæggende antagelser

Grundlæggende antagelser kan defineres som ”implicitte antagelser, der som regel styrer adfærden og fortæller gruppemedlemmerne hvordan de skal opfatte, føle og forholde sig til tingene (Schein, 1986: 25)”. Dette implicitte niveau opfatter Schein som kulturens kerne (1994: 24). De grundlæggende antagelser finder man frem til ved at analysere de to første forholdsvis løsrevne niveauer, artefakter og værdier. Det er manifestationer, som er lette at få øje på, men svære at forklare. Når de grundlæggende antagelser er fundet, og kulturens kerne er blevet afdækket, er det muligt at vende tilbage og forklare de før fundne artefakter og værdier, jf. pilene i figur 3.

4.3. Den symbolske kulturtilgang

Formålet med dette afsnit er at redegøre for den symbolske kulturtilgang, således at man i analysen kan finde frem til de case-virkomheder, der ubevidst benytter sig af den symbolske kulturtilgang.

I den symbolske kulturtilgang anser man kultur som noget organisationer *er*, og dermed konkretiserer den også perspektivet social konstruktion. Dette hænger sammen med, at den organisatoriske virkelighed ses som en social konstruktion, hvor medlemmerne i en organisation kan indgå i socialt konstruerede aspekter af organisationens liv, idet de konstruerer, anvender og fortolker symboler, og fordi de er modtagelige for andres fortolkninger (Smircich, 1983: 347-348). Organisationer *er* endvidere kultur, fordi den symbolske kulturtilgang ser organisationen som et selvstændigt menneskeligt system, der udtrykker komplekse mønstre af symbolske handlinger ud fra sociale forestillinger om, hvilken betydning forskellige handlinger har for organisationens medlemmer (Smircich, 1983: 347-348). Dette må nødvendigvis betyde, at der i en organisation med symbolsk kulturtilgang vil være mange divergerende opfattelser af forskellige tings betydning. Det bunder i, at det er meningsdannelsen, eller den symbolske konstruktion, der er det væsentligste i den symbolske kulturtilgang. Men hvad indebærer symbolsk konstruktion? Det vil blive forklaret i afsnit 4.3.1.

4.3.1. Symbolsk konstruktion

Symbolsk konstruktion kommer, som nævnt ovenfor, til udtryk gennem symboler, og et fænomen bliver til et symbol, når det kan forstås, som mere end bare det det er i instrumentel forstand. Symbolsk konstruktion sker, når et fænomen opleves ud fra den mening, som mennesket bevidst eller ubevidst tillægger det (Pondy, 1983: 5; Schultz, 1990: 70). Eksempelvis er en sten stadig en sten, ligegyldigt hvordan den vendes og drejes. Den kan dog have mange forskellige betydninger, alt efter hvem der ser på den. For nogen vil en sten kunne tolkes som en skulptur, der udsmykker et rum, for andre vil den være et udtryk for solidaritet og styrke og for en tredje part vil den måske ses som en klods om benet.

Symbolsk konstruktion kan også forklares ved hjælp af semiotikken. I semiotikken forklarer Barthes, hvordan et objekt eller fænomen kan symbolisere forskellige ting ved hjælp af begreberne "signifier" og "signified", der siger noget om tegn og deres mening. Barthes forklarer det således: "signifier, the material object, and the signified, which is it's meaning. These are only divided for analytical purposes: in practice a sign is always a thing-plus-meaning (Barthes, 1996)." Citatet indikerer, at et fænomen rent analytisk kan forstås som tre ting i samspil. Først har vi selve fænomenet, dernæst dets mening, sådan som det tolkes af mennesket, og til sidst selve tegnet, der forener de to foregående indgangsvinkler. Sammenkædning skaber således en situation, hvor et givent objekt eller fænomen bliver et symbol, der afbilder noget andet og mere end sig selv. På den måde kan kultur ses som de fortolkning- eller meningsdannelsesmønstre, der binder medlemmerne i en organisation sammen, og som skaber den socialt definerede verden. Ovenstående kan ifølge Schultz defineres således:

Et netværk af lokal mening og betydning, imellem organisationsmedlemmerne, som kan danne forskellige mønstre i form af verdensbilleder og etos. Disse mønstre udvikles og vedligeholdes særligt igennem myter, organisatoriske sagaer og ritualer. Organisationskultur er organisationsmedlemmernes socialt skabte og meningsfulde virkelighed(er), der sammenfatter organisationens særlige levemåde. (Schultz, 1990: 73)

4.3.2. Kulturanalyse

Formålet med dette afsnit er at skildre, hvordan man med den symbolske kulturtilgang kan kortlægge en virksomheds kultur ved hjælp af analyse.

På baggrund af ovenstående to afsnit er det svært at afdække en organisations kultur en gang for alle, da medlemmerne i en organisation fortolker dens symboler på mange forskellige måder. Organisationskultur kan således ikke afdækkes gennem eksplicitering af de grundlæggende antagelser, som i den funktionalistiske kulturtilgang, men via kontinuerlig rekonstruktion af organisationsmedlemmers meningsdannelser af en organisations symboler, hvorfor man i princippet aldrig vil blive færdig med at fortolke symbolerne (Schultz, 1990: 72). En sådan rekonstruktion vil endvidere heller ikke kunne opfattes som den reelle sandhed eller den virkelige kultur, da “what we call our data are really our own constructions of other people’s constructions of what they and their compatriots are up to (Geertz, 1993)”. Rekonstruktion af organisationsmedlemmers meningsdannelser sker gennem fortolkning af forskellige typer af symboler, og ifølge Schultz skelner man mellem fysiske symboler, handlingssymboler og verbale symboler:

- **Fysiske symboler eller artefakter** er ting, der står for noget andet end sig selv. Organisationens arkitektur og indretning, organisationsmedlemmernes fysiske placering, påklædning, organigrammer og stillingsannoncer er eksempler på fysiske ting, der fortolkes. (Schultz, 1990: 74)
- **Handlingssymboler** er de handlinger i organisationen, som tillægges en betydning ud over deres instrumentelle indhold. Ritualer og ceremonier er eksempler på stærkt symbolladede handlinger. (Schultz, 1990: 74)
- **Verbale symboler** er her ikke sproget i sig selv, men sprogformer med et symbolsk indhold: Myter, historier, metaforer og talemåder er eksempler på verbale symboler i organisationer. (Schultz, 1990: 75)

Ud fra interaktion med de enkelte organisationsmedlemmer er fortolkning af disse symboler mulig. Man kan herved finde frem til små mønstre eller billeder af kulturen, og sættes disse sammen, vil man i sidste ende få et overordnet billede af kulturen. Det kræver dog stor indlevelse samt meget dialog mellem fortolker og organisation at lave sådan en analyse, og derfor er denne analyseform oftest ikke mulig. Årsagen hertil er, at fortolkeren har behov for at vide meget om symbolerne og deres betydning for at kunne forstå disse. Som ovenstående antyder, er den symbolske kulturtilgang kompleks i sin analysemetode og derved bliver planlagt forandring også næsten umulig. I den symbolske kulturtilgang forstår man nemlig kulturforandring som små ændringer i den mening, som organisationsmedlemmerne tillægger organisati-

onens fænomener, og ikke som ændringer i kulturens funktion i organisationen, som det er tilfældet med den funktionalistiske kulturtilgang (Schultz, 1990: 128). Med symbolsk kulturtilgang er der herved mere tale om kulturudvikling end kulturforandring. Med den symbolske kulturtilgang er det nemlig kun muligt at forsøge at påvirke organisationsmedlemmernes forståelse af bestemte fænomener og iscenesætte en udvikling i en ønsket retning, men ikke at beslutte en bestemt kulturel forandring. Medlemmerne i en organisation opfatter nemlig symboler forskelligt. Det er således ikke sikkert de vil fortolke symbolerne på samme måde som f.eks. ledelsen. Hvis man skal relatere dette til fusioner, som jo er dette speciales fokus, vil den symbolske kulturtilgang komme til syne, når ledelsen i en virksomhed eksempelvis lader sine medarbejdere fortolke deres fælles værdier på forskellige måder, så værdierne kommer til udtryk på en måde, så de bliver forståelige for alle medarbejdere.

4.4. Sammenkobling af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang

Formålet med dette afsnit er at redegøre for sammenkoblingen mellem den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang. Specialets hypotese indikerer nemlig, at det er bedre at binde den kulturelle integration op på to kulturtilgange frem for én. Dette er i tråd med Schultz og Hatchs teori, da den argumenterer for, at en samtidig anvendelse af både den funktionalistiske og symbolske kulturtilgangs forandringsforståelse kan udvide mulighederne for succesfuldt at ændre organisationskulturen, også i forbindelse med fusioner (Hatch & Schultz, 1993; Schultz, 1990: kapitel 7). En sammenkobling af kulturtilgangene ses derfor som nødvendig, fordi man på denne måde opnår det argument der skal til for at lave en succesfuld sociokulturel integration i forbindelse med fusioner.

Den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang indebærer begge brugbare elementer til at opnå succesfuld sociokulturel integration, da der er overensstemmelse imellem disse. De har nemlig begge et fælles udgangspunkt i den organisationsteoretiske systemteori, hvilket kommer til udtryk ved at kultur i begges tilfælde anses som et socialt sammenvævet mønster (Schein, 1994; Schultz, 1990). Disse sociale sammenvævede mønstre kommer dog til udtryk på forskellige måder.

Den funktionalistiske kulturtilgang arbejder ud fra hypotesen om, at kultur er et system af variable der kan ændres på og som tilsammen udgør et fælles system (Smircich, 1983: 343-

344). Kultur opfattes altså som fælles systemer, og for at overleve må organisationen søge overlevelse gennem varetagelse af nødvendige funktioner. Dette er også hvad Schein betegner som ekstern tilpasning og intern integration. Den symbolske kulturtilgang ser derimod kultur som et selvstændigt menneskeligt system, der udtrykker komplekse mønstre af symbolske handlinger ud fra sociale forestillinger om, hvad disse betyder for organisationens medlemmer (Smircich, 1983: 347-348). I den symbolske kulturtilgang forstås kultur altså, som menneskelige systemer, hvor organisationsmedlemmernes sociale forestillinger er i fokus. Dette hænger sammen med, at man i denne kulturtilgang benytter sig af symbolsk konstruktion, hvor den virkelige verden laves om til en symbolsk verden, der fortolkes forskelligt alt efter hvem man er, og hvor man befinder sig i organisationen.

Med en sammenkobling af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang er det ifølge Schultz og Hatch muligt at bruge den funktionalistiske kulturtilgang til at forandre kulturen i en organisation og bruge den symbolske kulturtilgang til at forsøge at videreudvikle organisationskulturen (Hatch & Schultz, 1993; Schultz, 1990: 125). Den funktionalistiske kulturtilgang er nemlig præget af en større ændringsoptimisme end den symbolske kulturtilgang, da dens analyseresultat er langt mere brugbart til at udpege funktioner eller områder der kræver kulturændring end den symbolske kulturtilgang. Samtidig er den også mere lederorienteret, idet ledelsen påtager sig at være kulturformidlere ved at ændre reglerne. F.eks. ved at lave en ny fælles mission, vision og skabe fælles værdier. I den symbolske kulturtilgang er ledelsen derimod kun initiativtager til at igangsætte en ændringsproces. Det er derfor kun muligt at forsøge at påvirke organisationsmedlemmernes forståelse af bestemte fænomener og iscenesætte en udvikling i en ønsket retning, men ikke at beslutte en bestemt kulturel forandring. Tilhængere af den symbolske kulturtilgang afviser da også muligheden for planlagt kulturforandring (Schultz. 1990: 127). Dette kan forstås ved, at der i litteraturen ikke findes nogen særlige symbolske operationelle kulturforandringstiltag, men til gengæld findes der en masse symbolske indgange til kulturforandring i form af historier, ritualer, myter og sagaer mv.

Figur 4 – Den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang

Den funktionalistiske kulturtilgang	Den symbolske kulturtilgang
Organisationer <i>har</i> kultur	Organisationer <i>er</i> kultur
Kultur betragtes som en variabel i organisationen	Kultur betragtes som en metafor til forståelse af livet i organisationen
Objektiv tilgang til kultur	Subjektiv tilgang til kultur
Kultur skal designes	Kultur skal forstås
Kultur som ledelsesværktøj. Ledelsen skaber kulturen	Organisationsmedlemmerne skaber kulturen gennem symbolsk konstruktion
Ledelsen er kulturformidlere, de ændrer reglerne	Ledelsen er initiativtagere til at igangsætte en ændringsproces
Organisationsforandring er mulig at styre	Organisationsforandring er umulig at styre (man kan ikke styre folks sind)
Kultur ses som en integreret del af organisationen: en fælles kultur	
Overensstemmelse imellem den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang, idet de begge har et fælles udgangspunkt i den organisationsteoretiske systemteori	
Muligt at bruge den funktionalistiske kulturtilgang til at forandre kulturen og bruge den symbolske kulturtilgang til at forsøge at videreudvikle organisationskulturen	

4.5. Forandringsledelse

I afsnit 1.1. blev det nævnt at fusioner medfører store organisatoriske forandringer, og hvis disse ikke bliver taget alvorligt, vil det få negative konsekvenser for virksomheden. Det blev også nævnt, at medarbejdere skal være en aktiv del af forandringsprocessen, hvis man vil skabe en succesfuld fusion. Dette er postulater, som fortjener en yderligere forklaring, hvorfor der i dette afsnit vil blive forklaret nærmere om forandringsledelse.

Forandringsledelse er blevet et af de mest aktuelle ledelsesværktøjer de senere år, da vi i dag lever i en konstant foranderlig verden. Denne er blevet mere global, eftersom mange virksomheder har flyttet sin produktion til udlandet på grund af billigere arbejdskraft mv.

Den klassiske litteratur om forandringer i organisationer fokuserer på ledelse som det vigtigste element, fordi forandringer er noget kun ledelsen kan beslutte, planlægge og styre (Weber, 1996: 1184; Søderberg & Risberg, 2006). Moderne litteratur om forandringer i organisationer viser dog, at den klassiske top-down ledelse ikke er tilstrækkelig til at skabe succes, fordi der

ifølge moderne ledelsesteoretikere er et behov for medarbejderinddragelse i form af kommunikation langt ned i organisationen, hvis en forandring skal lykkes (Søderberg & Risberg, 2006). I stedet for kun at anvende den klassiske top-down ledelse er der således i dag også brug for en moderne bottom-up ledelse, hvor virksomhedens medarbejdere holdes orienteret om trufne beslutninger i forandringsprocessen. Dette giver langt hen ad vejen mindre modstand mod forandring og dermed også større chance for succes. Hvis man går et skridt videre, kan man relatere forandringsledelse til den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang, eftersom både den klassiske litteratur om forandringer i organisationer og den funktionalistiske kulturtilgang bygger på en antagelse om, at forandringer er et anliggende for den øverste ledelse, og den moderne litteratur om forandringer i organisationer og den symbolske kulturtilgang på en antagelse om, at ledelsens inddragelse af medarbejdere i forandringsprocessen er vigtig, hvis en organisatorisk forandring skal lykkes. Eneste forskel mellem kulturtilgangene og forandringsledelse er dog, at forandringsledelse er forankret i empirien, dvs. i praksis i virksomhederne, og at kulturtilgangene er forankret i teorien.

5. Analyse

Formålet med dette kapitel er at præsentere specialets analyse og forklare, hvordan den er opbygget. Analysen består af seks overordnede afsnit. Afsnit 5.1. udgør en præsentation af case-virksomhederne, og afsnit 5.2 og 5.3. en introduktion af case-virksomhedernes planlægning og udførelse af den sociokulturelle integration. Derefter følger i afsnit 5.4. en analyse af case-virksomhedernes sociokulturelle integration, som sammenholdes med teorien i kapitel 4. Med denne analyse er det muligt at bestemme, hvilken kulturtilgang(e) case-virksomhedernes sociokulturelle integration kan relateres til. Afsnit 5.5 går videre med analysen og analyserer case-virksomhedernes resultater af den sociokulturelle integration, og afsnit 5.6. afslutter analysen. Heri opsummeres analysens fremfundne resultater og specialets hypotese verificeres eller falsificeres.

5.1. Præsentation af case-virksomheder

I dette afsnit er formålet at præsentere de otte case-virksomheders fusionsbaggrund for læserne. Den tidsmæssige ramme for fusionerne samt årsagen og formålet hertil vil således blive behandlet i dette afsnit.

5.1.1. Vestas

Planerne om fusion mellem det tidligere Vestas og NEG Micon blev planlagt i sidste halvdel af 2003, og i foråret 2004 fusionerede de og blev til Vestas. Vestas opnåede derved en markedsandel på ca. 33% af verdensmarkedet og er i dag verdens største producent af vindmøller, samt Danmarks største industrivirksomhed.

Ifølge Roald Steen Jacobsen (RSJ)¹, som er den ansvarlige person for People and Culture i Vestas, var fusionen mellem det tidligere Vestas og NEG Micon en strategisk fusion, da man ønskede at blive en af de tre førende virksomheder i branchen på alle interessante markeder. Samtidig ville man også sikre fremtiden for begge virksomheder. Fusionen afstedkom desuden, fordi to forholdsvis små virksomheder kunne blive én stor global virksomhed, som på denne måde blev i stand til at stå imod konkurrencen fra andre globale virksomheder.

¹ Se bilag 6

5.1.2. Fagligt Fælles Forbund (3F)

Specialarbejderforbundet i Danmark (SiD) og Kvindeligt Arbejderforbund (KAD) brugte en stor del af 2004 til at få det juridiske på plads med urafstemninger m.m., og den 1. januar 2005 fusionerede de i hvad der i aviserne blev kaldt Danmarkshistoriens største forbundsfusion. I dag er 3F Danmarks største fagforbund med 319.929 medlemmer.

Ifølge Jane Korczak (JK)², som er næstformand i 3F, blev fusionen mellem SiD og KAD en realitet, fordi der havde dannet sig et trusselsbillede for fagforbundene i Danmark. På daværende tidspunkt havde SiD og KAD faldende medlemstal, og dette forventede man at kunne kompensere for med fusion. Fagforbundenes truede situation var afstedkommet ved, at Danmark i 2005 havde fået en ny borgerlig regering, der ifølge JK satsede på at svække fagbevægelsen og som bl.a. overvejede at lægge hele A-kasse systemet om. Ifølge JK var det overordnede mål med fusionen derfor at blive et bedre, billigere og sjovere fagforbund:

- Med bedre forstås en bedre fagforening, fordi man med fusionen derved kunne optimere, trimme og skære til, hvor det var nødvendigt.
- Med billigere menes, at det skulle blive billigere for medlemmerne at være medlem af fagforeningen på grund af stordriftsfordele, og fordi man mente, man kunne finde besparelser, som kunne komme medlemmerne til gode.
- Med sjovere forstås, at man med fusion var flere sammen om den samme dagsorden og på den måde kunne bruge tiden fornuftigt til at lave mere opsøgende arbejde og derved erhverve nye medlemmer. For SiD og KADs vedkommende var det således slut med at bruge tid på at bekrige hinanden, fordi man gik ind over hinandens enemærker.

5.1.3. DONG Energy

DONG Energy er i dag Danmarks største energiselskab og blev dannet i 2006 ved, at DONG opkøbte Energi E2, Nesa, Københavns Energi, Frederiksberg Forsyning og Elsam. Det var dermed en af Danmarkshistoriens største opkøb og nok også det mest komplekse, idet opkøbet ikke måtte forstyrre energiforsyningen, så der ikke kunne komme strøm i kontakten og varme på radiatoren hos hr. og fru. Danmark. Opkøbet omhandlede nemlig virksomheder, der tilsammen bidrog til at holde samfundet forsynet med energi.

² Se bilag 7

Ifølge Jacob Bøss (JB)³, som er kommunikationschef i DONG Energy, var strategien bag sammenlægningen at skabe integrerede energienheder, således at den danske energisektor kunne blive mere robust, så man kunne klare sig bedre i den globale konkurrence. Ideen var at konsolidere hele den danske energisektor, så DONG Energy kunne få en stor bredde af erfaring, ressourcer og aktiviteter inden for følgende områder:

- Efterforskning og produktion af olie og naturgas
- El produktion på kraftværker og anlæg for vedvarende energi
- Distribution af gas og el
- Salg og energirådgivning til slutbrugerne

DONG Energy kunne på denne måde være til stede i hele værdikæden og dermed realisere økonomiske synergier.

5.1.4. Nycomed

Den 1. januar 2007 opkøbte det tidligere Nycomed, som var leverandør af receptpligtige lægemidler og apoteksforbeholdte mærkevarer i Danmark, ALTANA Pharma AG (Altana), som var den farmaceutiske del af en tysk international lægemiddel- og kemikoncern. Med det tidligere Nycomeds opkøb af Altana er Nycomed i dag blandt de 25 største farmaceutiske virksomheder i verden.

Det tidligere Nycomeds køb af Altana vakte en del opsigt i offentligheden efter det kom frem, at den lille virksomhed opkøbte den store. Denne skæve fordeling bekræfter Hans-Arvid Danielsson (HD)⁴, som er senior vice president for Leadership and Culture i Nycomed. Det tidligere Nycomed havde på daværende tidspunkt ansat 3,500 medarbejdere, hvorimod Altana havde ansat 9,000 medarbejdere. Strategien med opkøbet var således, at Nycomed skulle blive større rent kapacitetsmæssigt og derved blive en stærk spiller på det europæiske marked, så den nye virksomhed blev i stand til at levere mange og værdifulde lægemidler til sine kunder.

³ Se bilag 8

⁴ Se bilag 9

5.1.5. Furesø og Rudersdal Kommuner

Kommunesammenlægningerne trådte i kraft den 1. januar 2007, og i litteraturen er de blevet kaldt Danmarkshistoriens største personalemæssige eksperiment. Med kommunalreformen⁵ blev der vendt op og ned på hverdagen for en halv million offentligt ansatte. De fik nye kollegaer, ny chef, nye arbejdsopgaver og mange fik en helt ny arbejdsplads.

Fusionerne i Furesø og Rudersdal Kommuner forgik på vidt forskellige vilkår. Ifølge Michael Schrøder (MS)⁶, som er kommunaldirektør i Furesø Kommune, skete sammenlægningen af Værløse og Farum Kommuner på basis af en helt speciel politisk beslutning i regeringen, da der var modstand fra Værløse Kommune om en sammenlægning. Dette skyldtes, at Farum Kommune havde store økonomiske problemer, som var opstået på grund af dårlig administration under den forrige borgmester. Det stod så slemt til, at borgere i Værløse Kommune gik i fakkeltog mod en sammenlægning, hvor budskabet var ”nej til gæld, nej til tvang⁷”. Til dette tilføjede MS dog, at der blandt medarbejderne i administrationen i Værløse Kommune ikke var samme uvenlighed mod de fremtidige kollegaer fra Farum Kommune.

I Rudersdal Kommune blev beslutningen om sammenlægningen af Søllerød og Birkerød Kommuner til på en helt anden måde. Her var man fra starten enige om en sammenlægning i de to kommunalbestyrelser, og senere blev der i Birkerød Kommune stemt ja til sammenlægningen via en folkeafstemning. I Søllerød Kommune blev beslutningen dog truffet udenom borgerne.

Det overordnede mål med sammenlægningerne, var ifølge de to kommunaldirektører fra Furesø og Rudersdal Kommuner, henholdsvis MS og Bjarne Pedersen (BP)⁸, at de nye kommuner skulle fungere i økonomisk balance og løse kommunalreformens krav på lige fod med andre kommuner. Ligeledes var det overordnede mål, at man fik en ”større og stærkere kom-

⁵ Kommunalreformen trådte i kraft den 1. januar 2007. Målet med reformen var at modernisere den offentlige sektor. Det skulle ske ved at skabe færre, men større Kommuner, som kan løse velfærdsopgaverne tæt på borgerne. 271 Kommuner blev smeltet sammen til 98, amterne blev nedlagt og erstattet af fem helt nye regioner. Alle ansatte skulle som udgangspunkt følge opgaven og fik to års jobgaranti. De amtsansatte blev fordelt i Kommuner, regioner eller stat, mens de ansatte i Kommunerne overtog mange af de opgaver, som før var løst af amterne. Det var for eksempel kollektiv trafik og veje, natur og miljø og den forebyggende sundhedsindsats. (Indenrigs- og Sundhedsministeriet, 2005)

⁶ Se bilag 10

⁷ Se bilag 10

⁸ Se bilag 11

mune, som kunne levere bedre service til borgerne”⁹. Målet for sammenlægningerne var ifølge BP også at gøre målet nærværende i alle fagområder i kommunen, sådan så det kunne omsættes til en bedre folkeskole, bedre børnepasning, bedre betjening af rensningsanlæg osv.

5.1.6. Movia

Den 1. januar 2007 fusionerede HUR Trafik (HUR), Vestsjællands Trafikselskab (VT) og Storstrøms Trafikselskab (STS) i forbindelse med kommunalreformen. Med fusionen blev Movia Danmarks største trafikselskab med omkring 213 millioner buspassagerer om året, 570 buslinjer, 4,500 chauffører og ni lokalbanestrækninger.

Ifølge Michael Skov (MSK)¹⁰, som er chefkonsulent i Movia med ansvar for forretningsplan, strategier og handlingsplaner, direktions- og chefmøder og organisationsudvikling, blev det besluttet ved lov, at de tre trafikselskaber, der stod for trafikken i Østdanmark, skulle sammenlægges i forbindelse med kommunalreformen. Beslutningen blev taget, fordi man fra regeringens side ønskede at få etableret et sammenhængende busnet på hele Sjælland og Lolland Falster. I interviewet vurderede MSK endvidere, at der ikke blev sat nogen overordnede mål for fusionen, fordi der i lang tid ikke var nedsat nogen ledelse, der kunne sætte sig i spidsen for fusionen. Det blev der først ca. to måneder før selve sammenlægningen.

5.1.7. NNE Pharmaplan

Den 31. marts 2007 opkøbte Novo Nordisk Engineering (NNE), en international leverandør af anlæg, konsulent- og ingeniørydelser til den bioteknologiske og farmaceutiske industri, Pharmaplan, som udgjorde ingeniørdelen i en tysk medicinalvirksomhed. Derved blev NNE Pharmaplan en global leverandør af anlæg, konsulent- og ingeniørydelser, der kunne tilbyde sin ekspertise til kunder inden for den bioteknologiske og farmaceutiske industri.

Ifølge Søren Hansen (SH)¹¹, som er vice president i NNE Pharmaplan, opkøbte danske NNE tyske Pharmaplan for at komme ind på det centraleuropæiske marked. Målet med opkøbet var at realisere økonomiske synergier, så NNE Pharmaplan kunne blive en global bioteknologisk og farmaceutisk ingeniørvirksomhed. SH påpegede tillige, at det rent forretningsmæssigt var en god idé at slå de to virksomheder sammen, da de begge arbejdede inden for samme seg-

⁹ Se bilag 11

¹⁰ Se bilag 12

¹¹ Se bilag 13

ment, og de havde de samme strategier og samme historie. De udsprang f.eks. begge fra farmaceutiske virksomheder. NNE var udsprunget fra Novo Nordisk, som er en dansk medicinalvirksomhed, der fremstiller insulin, og Pharmaplan fra Fresenius, som er en tysk medicinalvirksomhed, der producerer produkter til dialyse på hospitaler og til pleje af patienter i hjemmet.

5.2. Case-virksomhedernes planlægning af den sociokulturelle integration

Dette afsnit giver læseren svar på, hvordan case-virksomhederne har båret sig ad med at planlægge den sociokulturelle integration. Dette betyder, at specialets teori først vil blive inddraget i afsnit 5.4. Af interviewene kan det tolkes, at case-virksomhederne gør brug af to forskellige tiltag i planlægningsfasen. For det første er der i alle case-virksomhederne blevet oprettet integrationsgrupper, som skal tage sig af planlægningen af integrationen i forbindelse med fusionerne. For det andet er der i to case-tilfælde blevet taget initiativ til at lave en kulturanalyse af kulturerne i de respektive organisationer, således at man på denne måde kan danne sig et indtryk af kulturerne i organisationerne og tage det bedste fra hver kultur og integrere det i den nye organisation.

5.2.1. Integrationsgrupper

I alle otte case-tilfælde blev der oprettet integrationsgrupper, som havde til formål at tage sig af planlægningen af integrationen i forbindelse med fusionerne.

Vestas

I Vestas blev der ifølge RSJ¹² oprettet en integrationsgruppe, der bestod af ledere fra forskellige områder samt nogle medarbejdere. De havde til opgave at skabe en fælles organisation via fælles forretningsprocesser, fælles forståelse af produkter der skulle køre videre, fælles ansættelsesforhold osv. HR lederen samt dennes medarbejdere var f.eks. ansvarlige for planlægning af den sociokulturelle integration og dermed også for implementering af medarbejderprocedurer mv. fra det tidligere Vestas. Ifølge RSJ var grunden til, at der primært blev implementeret kulturelle procedurer fra det tidligere Vestas, at NEG Micon var et konglomerat af sammenlægninger og opkøb af mange små producenter, som tidligere havde fået lov til at

¹² Se bilag 6

køre videre selvstændigt. NEG Micon havde ikke fået oparbejdet strømlignede procedurer på samme måde som det tidligere Vestas, hvorfor det tidligere Vestas bestemte.

3F

I 3F blev der ifølge Inge-Lise Sørensen (IL)¹³, som er souschef i personaleafdelingen, også oprettet en integrationsgruppe, og hvad angår planlægning af den sociokulturelle integration var det personalecheferne og personalelederne fra SiD og KAD der sammen fandt ud af, hvad der skulle ske af tiltag i forbindelse med denne integration. De blev bl.a. enige om at indsætte et antal kulturambassadører eller ildsjæle fra forskellige dele af organisationen. Disse inkluderede både ledere og medarbejdere, som var ansat i det tidligere SiD og KAD. De blev instrueret i at være opmærksomme på stemningen blandt kollegaerne, samt at fastholde det positive ved fusionen.

DONG Energy

I DONG Energys tilfælde blev der ifølge JB¹⁴ oprettet en integrationsgruppe, som var placeret under den nye koncernledelse for DONG Energy. Denne integrationsgruppe bestod af én ledende person fra hver af de seks virksomheder, der blev lagt sammen, samt én person der repræsenterede DONG Energy. Denne gruppes opgave var overordnet at planlægge og koordinere hele fusionen, samt at spille bolde ud i organisationen.

Nycomed

I Nycomeds tilfælde blev der ifølge HD¹⁵ oprettet en integrationsgruppe bestående af ledende personer fra den nye organisation. Integrationsgruppens rolle var at planlægge og koordinere forskellige tiltag, samt at spille bolde ud i organisationen, idet gruppen ikke havde ansvaret for tiltagene. Dette ansvar lå i stedet hos linjeorganisationen, som var placeret ude omkring i de enkelte foretagender i Nycomed. Linjeorganisationens opgave var tillige at rapportere til integrationsgruppen, sådan så integrationen kunne styres af ledende kræfter fra hovedkontoret.

¹³ Se bilag 7

¹⁴ Se bilag 8

¹⁵ Se bilag 9

Furesø og Rudersdal Kommuner

I Furesø og Rudersdal Kommuner blev der tillige med Vestas, 3F, DONG Energy og Nycomed også oprettet integrationsgrupper til planlægning af den sociokulturelle integration. I Furesø Kommune blev der ifølge MS¹⁶ nedsat en integrationsgruppe til planlægning og koordinering af fusionen. Denne integrationsgruppe bestod af personer fra direktionen, en særlig udviklingsgruppe, som man havde nedsat til formålet, samt kommunens HR konsulenter og medarbejdere fra kommunikationsafdelingen. Planlægningen indebar harmonisering af tekniske systemer, planlægning af den sociokulturelle integration osv. I Rudersdal Kommune blev der ifølge BP¹⁷ oprettet en central integrationsgruppe, som bestod af fælles tillidsrepræsentanter og centrale chefer, der lagde procesrammerne for, hvordan integrationen skulle foregå. Desuden blev ledere og tillidsrepræsentanter på skoler, daginstitutioner mv. inddraget i planlægningen af integrationen, sådan så disse kunne planlægge den sociokulturelle integration det enkelte sted, så den kom til at afspejle lokale delmål og forventninger.

NNE Pharmaplan

I NNE Pharmaplan havde ledelsen også oprettet en integrationsgruppe med repræsentanter fra både NNE og Pharmaplan. Denne var ifølge SH¹⁸ opdelt i otte spor, hvoraf det ene spor indebar HR, som havde med den sociokulturelle integration at gøre. Målet for HR sporet var at integrere fælles HR strukturer, processer, systemer og politikker, samt at integrere kulturelle initiativer i NNE Pharmaplan, hvor det synes nødvendigt. Ligeledes var opgaven også at supportere de andre spor med svar på HR relevante spørgsmål (se bilag 2 for en oversigt over de forskellige integrationsgrupper i NNE Pharmaplan).

Movia

Movia skiller sig ud i forhold til de andre case-virksomheder, på grund af det her var medarbejderne i HUR Trafik, VT og STS mere end ledende personer, der stod for planlægningen af integrationen af de forskellige selskaber. Dette var, fordi der i størstedelen af planlægningsfasen ikke var nedsat en egentlig Movia ledelse. Det blev der først ca. to måneder før selve sammenlægningen. Ifølge MSK¹⁹ foregik planlægningen ved, at der blev oprettet en projekt-

¹⁶ Se bilag 10

¹⁷ Se bilag 11

¹⁸ Se bilag 13

¹⁹ Se bilag 12

organisation. Denne bestod af en intern styregruppe, et projektsekretariat og 17 arbejdsgrupper. Fra sommeren 2005 indtil efteråret 2006 bestod den interne styregruppe af de forhenværende direktører fra HUR Trafik, VT og STS, og disse fungerede i denne periode som øverste instans for fusionsprojektet. På grund af direktørernes midlertidige status som styregruppe-medlemmer, var disse ikke så beslutningsstærke, fordi de var bevidste om, at de beslutninger de tog kunne blive trumfet af den kommende Movia ledelse, når denne engang blev indsat. Det betød at mange beslutninger, der ellers kunne være taget af styregruppen, lod vente på sig, og resultatet blev at flere beslutninger end ellers blev taget i projektsekretariatet eller i arbejdsgrupperne. Projektsekretariatet fungerede som det bærende organ i projektorganisationen og bestod af to medarbejdere fra HUR Trafik samt én medarbejder fra henholdsvis VT og STS. Disse medarbejdere arbejdede endvidere fuldtid med fusionen. Endelig bestod arbejdsgrupperne af medarbejdere fra hele organisationen. Disse havde hver deres faglige retning. Eksempelvis stod én arbejdsgruppe for at skabe en ny vision for Movia.

5.2.2. Kulturanalyse

Som led i planlægningen af den sociokulturelle integration var det kun 3F og Dong Energy der havde lavet en kulturanalyse af kulturerne i de fusionerede virksomheder.

3F

Ifølge IL²⁰ fra 3F blev der som led i planlægningen lavet en kulturanalyse af kulturerne i SiD og KAD. Den blev lavet for at finde frem til, hvad der var godt ved kulturerne, sådan så man kunne inddrage det bedste fra hver kultur i en fælles kultur. Som led i kulturanalysen blev der sendt spørgeskemaer ud til alle medarbejdere i SiD og KAD, samt lavet interviews med udvalgte personer om kulturerne i de to forbund. Dette resulterede i viden om, hvilke kulturbærende elementer der lå på rygraden i de to kulturer, og hvad der var synlige kulturbærende ting ved kulturerne. Denne viden om kulturernes artefakter, værdier og grundlæggende antagelser viste, at der var store kulturelle forskelle mellem kulturerne i SiD og KAD. Ledelsesstrukturerne var eksempelvis meget forskellige, idet SiD førte en autoritær ledelsesstruktur i forhold til KAD, som førte en mere demokratisk ledelsesstil. I henhold til JK og IL skyldes dette, at forbundene var meget kønsopdelte. SiD var meget mandsdomineret, hvorimod KAD traditionelt var et kvindeforbund.

²⁰ Se bilag 7

DONG Energy

Som led i planlægningen blev der hos DONG Energy også lavet en kulturanalyse af kulturerne i de seks sammensluttede virksomheder. Dette foregik ifølge JB²¹ ved, at der blev sendt spørgeskemaer ud til alle medarbejdere i de seks virksomheder, hvori der blev spurgt ind til kulturen i medarbejderens respektive virksomhed. Resultatet af analysen viste overordnet, at kulturerne i de seks virksomheder var påfaldende ens, hvilket efter JB's udsagn bunder i, at alle seks virksomheder var energivirksomheder, der satsede på effektiv drift.

Læserne har nu fået indblik i, hvordan planlægningen af den sociokulturelle integration foregik i de otte case-virksomheder. Disse har alle oprettet integrationsgrupper, som stod for planlægningen af integrationen. Tillige har 3F og DONG Energy lavet en kulturanalyse af kulturerne i de respektive organisationer.

5.3. Case-virksomhedernes udførelse af den sociokulturelle integration

Dette afsnit giver læseren svar på, hvordan case-virksomhederne har båret sig ad med at udføre den sociokulturelle integration. Som i afsnit 5.2. vil teorien heller ikke blive inddraget i dette afsnit. Det vil den først i afsnit 5.4, hvor der samles op på case-virksomhedernes planlægning og udførelse af den sociokulturelle integration, samtidig med der drages paralleller til teorien.

5.3.1. Værdier

Af interviewene kan det udledes, at seks af otte case-virksomheder har indført et fælles værdigrundlag som led i udførelsen af den sociokulturelle integration. Det er Vestas, NNE Pharmaplan, DONG Energy, Nycomed og Furesø og Rudersdal Kommuner. Et sådant værdigrundlag er én måde at udføre sociokulturel integration på, og i dette speciale er det måden, hvorpå case-virksomhedernes udførelse af den sociokulturelle integration vil blive repræsenteret. 3F og Movia blev ikke nævnt i ovenstående opremsning. Årsagen til dette er, at de ikke har haft fokus på implementering af et fælles værdigrundlag i den sociokulturelle integration. De vil derfor heller ikke være repræsenteret i nedenstående afsnit. Det er dog værd at nævne, at ledelsen i KAD prøvede at indføre et fælles værdigrundlag i 3F i starten af den sociokulturelle integration, men ifølge IL²² lykkedes dette ikke, da SiD på daværende tidspunkt ikke var

²¹ Se bilag 8

²² Se bilag 7

gearet til dette arbejde. SiD var nemlig et forbund der var mere fokuseret på strategiske aspekter. I dag har 3F dog fået implementeret et fælles værdigrundlag. Dette vil der imidlertid først blive gået i dybden med i afsnit 5.5.1. I Movias tilfælde har man ifølge MSK²³ ikke implementeret et fælles værdigrundlag som led i den sociokulturelle integration, og man agter heller ikke at implementere et sådant i fremtiden. Dette skyldes man i Movia mener, at den socialiseringsproces der fandt sted i forbindelse med fusionen var tilstrækkelig til at samle organisationen.

Vestas

I Vestas indførte ledelsen ifølge RSJ²⁴ fire kerneværdier, der alle stammede fra det tidligere Vestas. Disse udgjorde Vestas' holdninger og virksomhedskultur og blev indført, så medarbejderne i den nye organisation fik en fælles målsætning. Disse blev vedtaget på de første ledermøder og udgjorde værdierne "troværdighed, handlekraft, omtanke og udvikling"²⁵.

NNE Pharmaplan

I NNE Pharmaplan indførte ledelsen ifølge SH²⁶ også et fælles værdigrundlag efter fusionen. Dette indeholdt fem værdier, som på engelsk blev benævnt "accountable, ambitious, responsible, engaged with stakeholders, open and honest og ready for change" (se bilag 3). Tanken med værdierne var, at de skulle karakterisere de personlige kvaliteter, som det fra ledelsens side var bestemt, at medarbejderne i NNE Pharmaplan skulle værne om og bruge som rettesnor i det daglige arbejde. Ligesom i Vestas afspejlede værdierne i NNE Pharmaplan de gamle værdier i NNE.

I DONG Energy, Nycomed og Furesø og Rudersdal Kommuner er der ligesom i Vestas og NNE Pharmaplan blevet indført et fælles værdigrundlag, men til forskel fra Vestas og NNE Pharmaplan skulle disse ledelsesskabte værdier kun gælde som rettesnor for medarbejderne, for at få dem i den rigtige retning. Det var således i orden, at medarbejderne fortolkede værdierne forskelligt, sådan så de kom til at matche den enkelte medarbejders hverdag.

²³ Se bilag 12

²⁴ Se bilag 6

²⁵ Se bilag 6

²⁶ Se bilag 13

DONG Energy

I DONG Energy indførte ledelsen ifølge JB²⁷ tre overordnede værdier i forbindelse med den sociokulturelle integration. Disse blev defineret af de seks øverste ledere i DONG Energy, én leder fra hver af de fusionerede virksomheder. Værdierne blev valgt i forhold til hvad DONG Energy havde brug for til at realisere sin strategi for at få succes på energimarkedet. De indførte værdier var ”ansvarlig, målrettet og lydhør²⁸”, og de blev af lederne formidlet med nogle helt overordnede definitioner, som blev trykt i en pjece og sendt ud til de enkelte enheder og afdelinger. Ude i de enkelte enheder og afdelinger blev der efterfølgende arbejdet videre med værdierne. Det resulterede i, at DONG Energy fik implementeret nogle fælles overordnede værdier, mens de ude i virksomheden blev fortolket forskelligt. Forskellige meningsdannelser blev derved bragt til live. På denne måde kunne værdierne forstås og bruges i hverdagen af alle medarbejderne, uanset om disse befandt sig på en boreplatform eller i kundecenteret. Udover at der blev introduceret tre fælles overordnede værdier, som kunne fortolkes forskelligt alt efter hvem man var og hvor man befandt sig i virksomheden gjorde ledelsen ifølge JB også meget ud af at tilbyde en fælles letforståelig historie om DONG Energy. En historie som medarbejderne kunne til eller fra vælge som de havde lyst. Med til historien hørte der dog ikke noget krav om, at medarbejderne skulle forstå og føle sig som DONG Energy på én bestemt måde.

Nycomed

I Nycomed opbyggede ledelsen et koncept med fire forskellige værdier. Disse var ifølge HD ”empati, tillid, mod og motivation²⁹”, og de blev tilkoblet nogle adfærdsregler, som ledelsen ønskede at medarbejderne skulle efterleve. Ved empati var den ønskede adfærdsregel f.eks., at man skulle være god til at lytte, vise respekt og engagement og have interkulturel forståelse. Ligesom hos DONG Energy blev disse værdier og adfærdsregler distribueret ud til alle foretagender i Nycomed, men til forskel fra DONG Energy, så blev der i Nycomed ikke arbejdet ligeså selvstændigt med værdierne. I Nycomed udarbejdede ledelsen nemlig et rollemodelkoncept, som gik ud på, at lederne i de enkelte afdelinger i organisationen skulle være rollemodeller for medarbejderne ved at udvise korrekt adfærd i henhold til de gældende værdier. Alle ledere kom derfor på kursus for at lære at være rollemodeller. På kurset blev de introdu-

²⁷ Se bilag 8

²⁸ Se bilag 8

²⁹ Se bilag 9

ceret til et såkaldt ”dialogkort”, som var et diskussionsspil, hvor man kunne diskutere værdierne og deres betydning i forhold til den enkelte afdeling eller det enkelte land. Målet med dialogkortet var at skabe motivation, således at lederne fik lysten til at viderebringe værdiernes budskab til medarbejderne i resten af organisationen. Slutteligt har Nycomed i tilknytning til værdiarbejdet oprettet hvad HD kalder ”Nycomed Stories”. Det er et projekt, der har resulteret i en dvd, hvor medarbejdere fra otte forskellige lande fortæller om, hvad værdierne betyder for dem. Dvd’en viser, at værdierne overordnet set er ens, men at de bliver fortolket på forskellige måder i forskellige lande.

Furesø Kommune

I Furesø Kommune var det ifølge MS³⁰ direktionen og chefgruppen, der definerede værdierne. Det foregik på demokratisk vis ved, at ledergruppen først udarbejdede en et antal værdier. Disse blev derefter konkretiseret ned til 10-12 stykker, og blev til sidst givet videre til en udvalgt redaktionsgruppe bestående af ledere fra forskellige institutioner rundt om i kommunen. Denne redaktionsgruppe stod for den endelige udvælgelse af de fælles værdier. Værdierne der blev valgt var ”dialog, engagement, kvalitet, udvikling og respekt”³¹. Ifølge MS blev disse værdier valgt, fordi man ønskede en dialogorienteret kommune, hvor der blev stillet høje krav til engagement, kvalitet og udvikling og hvor man viste respekt for borgerne, hinanden som medarbejdere og det politiske system. Måden hvorpå værdierne blev formidlet til medarbejderne var den samme som i DONG Energy, idet der blev udarbejdet en pjece som blev sendt ud til alle kommunens institutioner. Dvs. daginstitutioner, skoler, ældrepleje, administration osv. Derfra var det op til den enkelte institution at fortolke værdierne, så de reflekterede hverdagen det enkelte sted. Ifølge MS passer dette godt til Furesø Kommunes parole, som lyder: ”vi skal gå i samme retning, men ikke nødvendigvis i takt”³². I Furesø Kommunes værdigrundlag blev der altså skabt plads til forskellige opfattelser og til at kunne udfordre tingene, fordi det er forskelligt hvordan tingene opfattes alt efter om man befinder sig i en daginstitution eller sidder på rådhuset.

³⁰ Se bilag 10

³¹ Se bilag 10

³² Se bilag 10

Rudersdal Kommune

Slutteligt udarbejdede ledelsen i Rudersdal Kommune også et overordnet fælles værdigrundlag, som blev fortolket forskelligt i kommunens institutioner. Ifølge BP inkluderede værdigrundlaget følgende fem værdier: ”høj kvalitet, effektiv organisation, stabil økonomi, godt miljø og attraktiv arbejdsplads³³”. Ligesom DONG Energy, Nycomed og Furesø Kommune var det i Rudersdal Kommune ambitionen, at der fra centralt hold blev formuleret et overordnet værdigrundlag, som kunne reformuleres ude i de enkelte institutioner i kommunen, således at værdierne gav mening for den enkelte medarbejder. I den sidste fase af værdiarbejdet var ledelsens rolle derfor meget lille, fordi den kun deltog i værdiarbejdet, hvis der opstod problemer, som ikke kunne løses konstruktivt i den enkelte institution.

5.4. Case-virksomhedernes kulturtilgang(e)

Formålet med dette afsnit er at bestemme, hvilke(n) kulturtilgang(e) de otte case-virksomheder har anvendt i forbindelse med fusionerne. Dette gøres ved at holde de tre overordnede områder, som blev behandlet i afsnit 5.2. og 5.3., op mod teorien i kapitel 4. Områderne der blev taget op var integrationsgrupper, kulturanalyse og værdier.

5.4.1. Integrationsgrupper

Af analysen i afsnit 5.2. fremgik det, at alle case-virksomhederne havde oprettet integrationsgrupper som led i planlægningen af den sociokulturelle integration. I teoriens verden kan disse integrationsgrupper relateres til den funktionalistiske kulturtilgang, idet integrationsgrupper kan betragtes som en variabel eller en afgrænset egenskab ved organisationen, der kan besiddes, styres og ændres af organisationens medlemmer. Integrationsgrupper har altså indflydelse på organisationens overlevelse igennem sine bidrag til at integrere den sociale omgang og de sociale relationer. Ved at anvende integrationsgrupper indikerer case-virksomhederne indirekte, at de anser organisationer for at have kultur og Smircichs perspektiv kritisk variabel kommer i spil. Perspektivet kritisk variabel anser nemlig kultur som en variabel, der kan styres og ændres af organisationens medlemmer, og derved er kulturen med til at sikre organisationen overlevelse (se afsnit 4.1.). Perspektivet kritisk variabel konkretiserer desuden også den funktionalistiske kulturtilgang, eftersom den udspringer af en variabel tankegang, hvor kulturen udgør nogle variable, der kan ændres på og som tilsammen udgør et system. Et system der

³³ Se bilag 11

varetager en række funktioner, der er livsnødvendige for organisationens overlevelse (se afsnit 4.2.).

5.4.2. Kulturanalyse

Analysen i afsnit 5.2. viste også, at 3F og DONG Energy havde anvendt kulturanalyse som led i planlægningen af den sociokulturelle integration. I teoriens verden er der to måder at lave kulturanalyse på. I den funktionalistiske kulturtilgang kan man anvende Scheins teoriapparat til at bringe kulturens mønstre til overfladen, således at man kan danne sig et indtryk af de pågældende virksomheders kulturer og finde frem til, hvad der er godt og dårligt i disse. På den måde kan man f.eks. tage det bedste fra hver kultur og anvende dette i den nye kultur (se afsnit 4.2.2.). I den symbolske kulturtilgang kan man afdække en organisations kultur via kontinuerlig rekonstruktion af organisationsmedlemmers meningsdannelser af en organisations symboler. Det kunne f.eks. være en rekonstruktion af medarbejderes meningsdannelser af organisationens arkitektur og indretning, ritualer og ceremonier eller en organisations myter, historier, metaforer og talemåder. Det er dog svært at afdække en organisations kultur via den symbolske kulturanalyse, fordi medlemmerne i en organisation fortolker symboler på mange forskellige måder. Derudover kan rekonstruktion af meningsdannelser heller ikke opfattes som den reelle sandhed eller den virkelige kultur, da det indsamlede materiale udgør egne meningsdannelser af andres meningsdannelser. Derved kan der forekomme fortolkningsforvridninger (se afsnit 4.3.2.). 3F og DONG Energy har da heller ikke benyttet sig af den symbolske kulturtilgangs kulturanalyse. De har i stedet benyttet sig af den funktionalistiske kulturtilgangs kulturanalyse, idet formålet med begges analyser var at bringe kulturens mønstre til overfladen. Hos DONG Energy understøttede kulturanalysen deres hypotese om at kulturerne var ens. Hos 3F benyttede man sig decideret af Scheins kulturanalyse til at finde frem til, hvad der var godt ved kulturerne i SiD og KAD, således at det efterfølgende var muligt at integrere det bedste fra hver kultur i en fælles kultur. Måden hvorpå man fandt frem til dette var ved at anvende Scheins tre analyseniveauer, artefakter, værdier og grundlæggende antagelser. Dette resulterede i viden om, hvilke kulturbærende elementer der lå på rygraden i SiD og KAD, det som Schein har kaldt for grundlæggende antagelser, og hvad der var synlige kulturbærende ting ved kulturerne, det som Schein har kaldt for artefakter og værdier.

5.4.3. Værdier

Af analysen i afsnit 5.3. fremgik det, at Vestas, NNE Pharmaplan, DONG Energy, Nycomed og Furesø og Rudersdal Kommuner havde indført et fælles værdigrundlag som led i udførslen af den sociokulturelle integration. I teoriens verden hører værdier til i den funktionalistiske kulturtilgang, fordi disse, ligesom integrationsgrupper, kan betragtes som et socialt system eller en variabel, der varetager en række funktioner i organisationen for at sikre organisationens overlevelse. Disse kan desuden styres og ændres af organisationens medlemmer, typisk ledelsen (se afsnit 4.1, 4.2 og 5.4.1.).

Af analysen ses det også, at det typisk var ledelsen i de seks case-virksomheder der udarbejdede værdigrundlaget. Det at ledelsen er i fokus er også en handling, der hører til i den funktionalistiske kulturtilgang, da kultur og ledelse her er tæt sammenbundene. I afsnit 4.2.1. bliver det nemlig nævnt, at Schein opfatter kultur som et ledelsesredskab, idet han mener ”det eneste virkeligt vigtige, som ledere gør, er at skabe og lede kultur, og at lederes enestående talent er deres evne til at arbejde med og forstå kultur (Schein, 1994:14)”. Ifølge Schein er ledelse desuden den konsensuskabende lim, der sætter organisationens medlemmer i stand til at arbejde sammen mod et fælles mål.

Af analysen i afsnit 5.3 fremgik det, at den funktionalistiske værdiproces kan have et symbolsk islæt, da DONG Energy, Nycomed og Furesø og Rudersdal Kommuner alle har indført et overordnet værdigrundlag, som bliver fortolket forskelligt i case-virksomhederne. I teoriens verden hører forskellige meningsdannelser af forskellige symboler til i den symbolske kulturtilgang. Dette skyldes, at den organisatoriske virkelighed ses som en social konstruktion, hvor medlemmerne i en organisation kan indgå i socialt konstruerede aspekter af organisationens liv, eftersom de konstruerer, anvender og fortolker symboler, og fordi de er modtagelige for andres fortolkninger (se afsnit 4.3.). I den symbolske kulturtilgang er det således meningsdannelsen der er det vigtige element og derfor kan det også tolkes sådan, at DONG Energy, Nycomed og Furesø og Rudersdal Kommuner anser organisationen for at være kultur, fordi kultur i den symbolske kulturtilgang betragtes som en metafor for, hvordan det liv der leves i en organisation kan forstås (se afsnit 4.1.).

I ovenstående er der nu blevet argumenteret for, hvilken kulturtilgang(e) case-virksomhederne ubevidst har anvendt i deres sociokulturelle integration. Som opsummering er Vestas, 3F, Movia og NNE Pharmaplan blevet placeret under den funktionalistiske kulturtilgang, og DONG Energy, Nycomed og Furesø og Rudersdal Kommuner under sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang. Det er de af følgende grunde:

Den Funktionalistiske kulturtilgang:

- **Vestas** - Integrationsgruppen bestod primært af ledere, og der blev indført ledelsesdikterede værdier fra det tidligere Vestas.
- **3F** - Integrationsgruppen bestod af ledere fra både SiD og KAD, og der blev lavet en kulturanalyse med Schein som forbillede.
- **Movia** - Integrationsgruppen bestod af medarbejdere fra HUR Trafik, VT og STS.
- **NNE Pharmaplan** - Integrationsgruppen bestod af ledere fra NNE og Pharmaplan, og der blev indført ledelsesdikterede værdier.

Sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang:

- **DONG Energy** - Integrationsgruppen bestod af ledere fra alle seks energivirksomheder samt en repræsentant fra DONG Energy, der blev også lavet en kulturanalyse, samt indført værdier med plads til fortolkning.
- **Nycomed** - Integrationsgruppen bestod af ledere fra det gamle Nycomed og Altana samt en repræsentant fra Nycomed. Der blev også indført værdier med plads til fortolkning.
- **Furesø Kommune** - Integrationsgruppen bestod af ledere fra Værløse og Farum Kommuner, og der blev indført værdier med plads til fortolkning.
- **Rudersdal Kommune** - Integrationsgruppen bestod af ledere fra Birkerød og Søllerød Kommuner, og der blev indført værdier med plads til fortolkning.

Som det kan ses af ovenstående punktopstilling, så er Movia blevet placeret under den funktionalistiske kulturtilgang ud fra én antagelse. Dette skyldes, at Movia har oprettet en integrationsgruppe som led i planlægningen af den sociokulturelle integration. At placere en case-virksomhed på så spinkelt et grundlag er ikke tilfredsstillende, idet der mangler empirisk dokumentation for denne antagelse. Den empiriske dokumentation der er fundet frem til passer dog bedst på den funktionalistiske kulturtilgang, hvorfor Movia er blevet placeret her. Dette

bunder i, at oprettelsen af en integrationsgruppe kan relateres til den funktionalistiske kulturtilgang, eftersom denne kan betragtes som en variabel eller en afgrænset egenskab ved organisationen, som kan besiddes, styres og ændres af organisationens medlemmer. Der er således ikke indikationer der peger mod den symbolske kulturtilgang, hvorfor case-virksomheden ikke kan placeres under hverken den symbolske- eller sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang.

Figur 5 – Oversigt over case-virksomhedernes kulturtilgang(e)

Case-virksomheder	Den funktionalistiske kulturtilgang	Den symbolske kulturtilgang	Sammenkobling af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang
Vestas	X		
3F	X		
Movia	X		
NNE Pharmaplan	X		
DONG Energy			X
Nycomed			X
Furesø Kommune			X
Rudersdal Kommune			X

Som det kan ses af figur 5 ovenfor, er ingen case-virksomheder blevet placeret under den symbolske kulturtilgang. Det passer godt med, at denne i teorien har vanskeligt ved at stå alene. Det er der to grunde til. For det første er det, som tidligere beskrevet i afsnit 4.3.2., svært at afdække en organisations kultur ved hjælp af analyse i forbindelse med den symbolske kulturtilgang. Det skyldes, at medlemmerne i en organisation fortolker dennes symboler på mange forskellige måder. En organisations kultur kan derfor ikke afdækkes gennem eksplicitering af de grundlæggende antagelser som i den funktionalistiske kulturtilgang, men må afdækkes via kontinuerlig rekonstruktion af organisationsmedlemmers meningsdannelser af en organisations symboler, hvorfor man i princippet aldrig vil blive færdig med at fortolke symbolerne.

Årsagen til dette er, at medarbejderes meningsdannelser om en organisations symboler konstant forandrer sig på grund af den foranderlige verden vi lever i. For det andet, som det blev nævnt i afsnit 4.4., er det med den symbolske kulturtilgang også svært at planlægge kulturforandring på grund af medarbejdernes forskellige meningsdannelser. Dette ses i litteraturen ved, at der ikke findes nogen særlige symbolske operationelle kulturforandringstiltag. Til gengæld findes der en masse symbolske indgange til kulturforandring i form af historier, ritualer, myter og sagaer mv.

5.5. Case-virksomhedernes resultater af den sociokulturelle integration

Formålet med dette afsnit er at analysere, om case-virksomhedernes sociokulturelle integration har været en succes eller et kulturelt nederlag. Til dette indeholder analysen case-virksomhedernes egne interviewudtalelser samt sygefraværstatistik i de tilfælde, hvor der i interviewene er angivet, at den sociokulturelle integration har været en succes. Grunden til at sygefraværstatistik kun bruges som kontrolmekanisme i ovennævnte case-tilfælde er, at det er mest interessant at gå ind i dette udsagn, da sandsynligheden for at respondenterne vil gøre den sociokulturelle integration bedre end den egentlig var, er større end sandsynligheden for, at de vil gøre den dårligere. For at bakke argumenterne op, vil der desuden i videst muligt opfang blive inddraget fakta om case-virksomhederne fra sekundærlitteratur. Her er det dog relevant at nævne, at det har været problematisk at skaffe kvantitative data til vurdering af den sociokulturelle integrations succes i enkelte case-tilfælde. Dette er dog ikke kritisk for specialets analyseresultat, da det ikke er specialets hensigt at komme med en forklaring på, hvorfor over 50% af alle fusioner fejler, men at lægge op til, at ny og større forskning i fremtiden har muligheden for at forklare, hvorfor så mange fusioner mislykkedes. I dette afsnit vil case-virksomhederne være inddelt efter kulturtilgang, hvorfor afsnittet vil bestå af to underafsnit. Afsnit 5.5.1. behandler resultaterne af de case-virksomheder, der er placeret under den funktionalistiske kulturtilgang, og afsnit 5.5.2. behandler resultaterne af de case-virksomheder, der er placeret under sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang. Da ingen case-virksomheder er placeret under den symbolske kulturtilgang alene, udelades denne som afsnitsinddeler i gennemgangen af case-virksomhedernes resultater.

5.5.1. Den funktionalistiske kulturtilgang

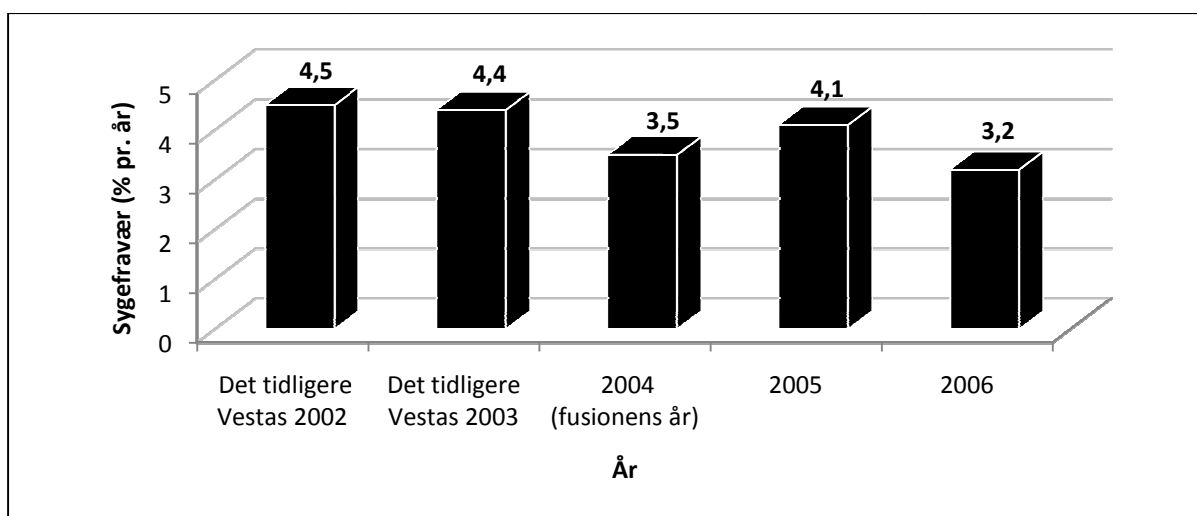
Dette afsnit giver læseren svar på resultaterne af Vestas, 3F, Movia og NNE Pharmaplans sociokulturelle integration, fordi disse afspejler den funktionalistiske kulturtilgang.

Vestas

I interviewet med Vestas bliver det gjort klart, at den sociokulturelle integration har været en succes, da medarbejderne ifølge RSJ³⁴ hurtigt fandt en fælles indstilling til, hvordan fremtidens Vestas skulle fungere. Dette skal ses i sammenhæng med at Vestas var - og stadig er - en vækst virksomhed, hvor medarbejderne er fokuserede på at skabe resultater. Medarbejderne havde derved nemmere ved at tilpasse sig de ændringer der skulle til for at skabe vækst. RSJ tilføjer tillige, at medarbejderne tidligt i fusionen følte en stolthed over at være ansat i Vestas, fordi sammenlægningen af Vestas og NEG Micon resulterede i, at Vestas blev verdens største producent af vindmøller samt Danmarks største industrivirksomhed.

For at vurdere rigtigheden af RSJs udtalelse om, at Vestas' sociokulturelle integration var en succes vil virksomhedens sygefraværstatistik to år før og efter fusionen blive analyseret. Sygefravær er nemlig en god indikator på medarbejdertilfredshed i forbindelse med organisatoriske forandringer (se afsnit 3.3.).

Figur 6 – Sygefraværstatistik Vestas



Kilde: (Vestas, 2006: 26)

Ovenfor ses en oversigt over Vestas' sygefraværstatistik fra perioden 2002-2006. Den viser at sygefraværet fra 2004-2005 steg fra 3,5% til 4,1%. Dette er en stigning på 17%, og det må siges at være en drastisk stigning taget i betragtning af, at fusionen var en stor organisatorisk

³⁴ Se bilag 6

omvæltning for virksomhedens medarbejdere. Statistikken indikerer således, at Vestas fusion med NEG Micon skabte en del uro blandt medarbejderne, og dette står i skærende kontrast til RSJs udtalelse om den sociokulturelle integration. Sekundærlitteratur peger desuden også på, at der var problemer med den sociokulturelle integration, eftersom Danmarks Vindmølleforening skriver:

Vestas skal have udryddet den ”silo-baserede adfærd”, dvs. det skel, der fortsat nogle steder i virksomheden er mellem medarbejderne fra de senest sammenlagte virksomheder, Vestas og NEG Micon. ”Dem og os”-kulturen har fået mange medarbejdere, især fra det gamle NEG Micon, til at forlade virksomheden. Tallene taler deres eget sprog: 100 stillinger er forladt og ikke blevet genbesat. Derudover er 625 medarbejdere afskediget, mens 1.000 nye medarbejdere er ansat i 2005. Og processen er næppe slut. (Danmarks Vindmølleforening, 2006)

Ud fra ovenstående kan Vestas’ fusion på det kulturelle område ikke betragtes som den succes, som RSJ gav udtryk for i interviewet. På det økonomiske område kan fusionen dog godt have været en succes, men dette er ikke specialets fokus, hvorfor Vestas sociokulturelle integration vil blive betragtet som et kulturelt nederlag i dette speciale.

3F

I interviewet med 3F bliver det gjort klart, at den sociokulturelle integration har været et kulturelt nederlag, da forskellige kulturelle tiltag ifølge JK og IL ikke lykkedes med det samme. Det lykkedes f.eks. ikke at få implementeret et fælles værdigrundlag umiddelbart efter fusionen. Et sådan er først blevet indarbejdet i organisationen flere år efter fusionen. Det er blevet kaldt for ”Råt 3F”. Råt 3F står for ”respekt, åbenhed, tillid” og de tre F’er ”fællesskab, fight og fornyelse³⁵”. Ifølge JK blev værdigrundlaget udarbejdet i samarbejde med medarbejderne. Proceduren foregik ved at 3F-huset blev lukket ned i en dag, sådan at alle medarbejdere kunne tage ud af huset og diskutere et fælles fremtidigt værdigrundlag. Dette foregik i tværgående grupper, hvor tilbagemeldingerne fra medarbejdergrupperne efterfølgende blev samlet hos en referencegruppe, som stod for udarbejdelsen af det endelige værdigrundlag. Vel hjemme i 3F huset gik anden runde af værdiarbejdet derefter i gang. Den foregik ude i de forskellige afdelinger, hvor medarbejderne diskuterede afdelingens fælles forståelse for værdierne, sådan så de var klare for alle. Med dette ekstra kulturændringstiltag kan 3F nu placeres under sammen-

³⁵ Se bilag 7

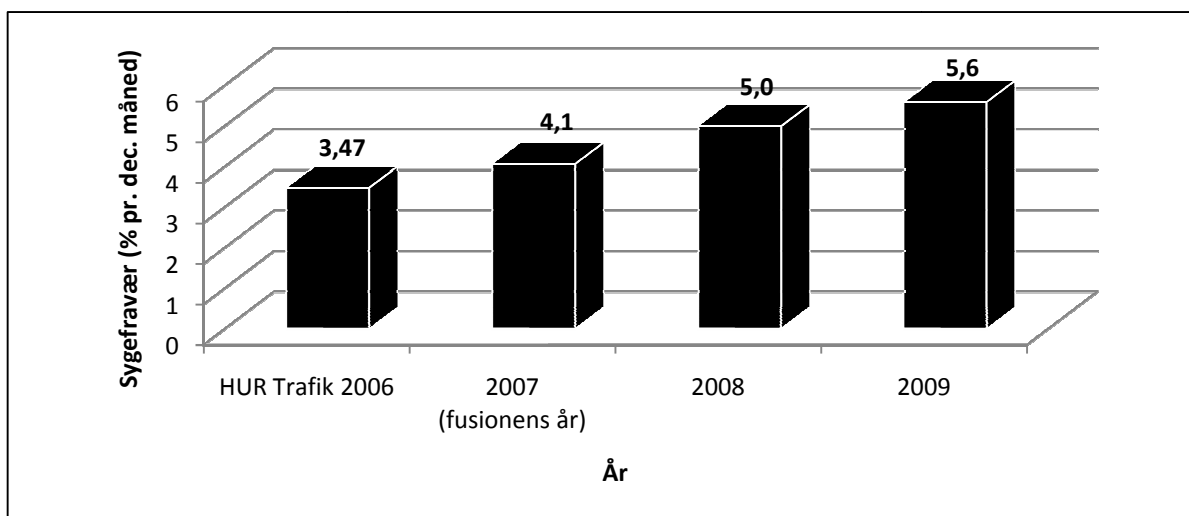
koblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang. 3F har således skiftet kurs fra ubevidst brug af den funktionalistiske kulturtilgang til ubevidst brug af sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang. Dette skyldes, at, man nu har fået indført et fælles værdigrundlag i organisationen, som kan fortolkes forskelligt af medarbejderne rundt om i huset. 3Fs sociokulturelle integration betragtes dog stadig som et kulturelt nederlag i dette speciale, da det først ikke lykkedes at implementere et fælles værdigrundlag, og fordi JK og IL i interviewet indrømmede, at den sociokulturelle integration fejlede, da forskellige kulturelle tiltag i første omgang ikke lykkedes.

Movia

I interviewet med MSK³⁶ fra Movia bliver det gjort klart, at den sociokulturelle integration var en succes, da den store medarbejderinddragelse og den lange planlægningsperiode, der strakte sig gennem 1½ år, forløb godt, på trods af der ikke blev indsat nogen ny ledelse før kort inden sammenlægningen. Ved en eventuel ny fusion ønsker MSK dog ikke, at den sociokulturelle integration skal forløbe uden en fastsat ledelse fra start, da det trods alt er nemmere at have en ledelse, der påtager sig ansvaret og tager beslutninger igennem integrationsprocessen. På den måde er der større chance for at integrationen bliver en succes.

For at vurdere rigtigheden af MSKs udtalelse om, at Movias sociokulturelle integration var en succes vil dennes sygefraværstatistik et år før og to år efter fusionen blive behandlet i dette afsnit.

³⁶ Se bilag 12

Figur 7 – Sygefraværstatistik Movia³⁷


Movias sygefraværstatistik i perioden fra 2006-2009 viser, at sygefraværet har været støt stigende siden fusionen i 2007. Sygefraværet er nemlig steget med 17% fra 2006-2007 og med 23% fra 2007-2008. Statistikken indikerer derfor, at Movias sociokulturelle integration ikke har været den succes, som MSK gav udtryk for i interviewet. Her skal det dog påpeges, at andre årsager som forøget trafik, ændrede vagtplaner, mere stress, utryghed og vold i busserne også kan ligge til grund for det stigende sygefravær. Tallene dækker således mere end man lige aner. Dette gælder i øvrigt alle statistikkerne i dette speciale. Det tyder dog også på, at Movias sociokulturelle integration ikke har været en succes, da det virker som en usikker situation ikke at have nogen ledelse fra start i integrationsprocessen, for hvis der havde opstået konfliktfyldte situationer i planlægningsfasen, så kunne den sociokulturelle integration have endt i kaos. Det bunder i, at konflikthåndtering bedst kan løses af ledere, idet de overfor medarbejderne kan agere som rollemodeller, mediator/mægler, autoritet og coach (Christy, 2005). Lederen kan agere som rollemodel, fordi denne ved selv at tilegne sig konfliktløsningsredskaber kan bruge dem i det daglige, og derved være et godt eksempel for medarbejderne ved at være lydhør, opmærksom og anerkendende. På den måde skaber lederen grobund for, at medarbejderne også er det overfor hinanden. Ved at være mediator/mægler kan lederen nedtrappe konflikter mellem medarbejdere. Lederen kan ved at analysere konflikten og ved at kende til mægling gennemskue, hvornår en konflikt er moden til mægling og tilkalde en neutral person som mægler. Lederen kan ikke selv være mægler, da denne er en magtperson i

³⁷ Se bilag 15

virksomheden og derved opfattes som upartisk. Slutteligt som autoritet er lederen i stand til, at tage beslutninger, og som coach er denne parat til at hjælpe medarbejderne med at løse konflikter og finde frem til nye og mere konstruktive håndteringsmetoder. I dette speciale opfattes Movias sociokulturelle integration derfor som et kulturelt nederlag, fordi sygefraværet har været støt stigende, og fordi Movia måtte klare sig uden ledelse i et godt stykke tid under den sociokulturelle integration.

NNE Pharmaplan

I interviewet med NNE Pharmaplan bliver det gjort klart, at den sociokulturelle integration var et kulturelt nederlag, da ledelsen ifølge SH³⁸ ikke havde nok fokus på den kulturelle dimension. Ledelsen i NNE var nemlig meget struktural i sin tankegang og havde i stedet for fokus på den kulturelle dimension fokus på økonomiske og tekniske spørgsmål. Dette stemmer godt overens med, hvad Plum skriver i sin artikel: *Fusioner og opkøb: Virksomhedskulturen skal være en medspiller* (2003). I artiklen peges der på, at det der hindrer en fusion i at blive en succes er, at virksomhedens ledelse i begyndelsen af en fusion først er optaget af økonomiske og tekniske spørgsmål, og dette til trods for, at det på sigt er de kulturelle dimensioner, der skal få en fusion til at fungere i praksis. Til grund for dette eksisterer en illusion om, at ”når blot det tekniske spørgsmål er på plads, så skal alt det andet nok komme af sig selv (Plum, 2003)”. Denne illusion kan Plum bekræfte, da hun gennem sit arbejde som ledelseskonsulent har erfaret, at mange danske virksomheder ikke tager den sociokulturelle integration alvorligt. Hun har ofte mødt holdningerne som kommer til udtryk via følgende to udsagn: ”lad os nu se, om der kommer nogle problemer ... om det overhovedet bliver aktuelt” og ”hvis vi taler om problemer på forhånd, så er vi blot med til at skabe dem selv (Plum, 2003)”. I overensstemmelse med ovenstående betragtes NNE Pharmaplans sociokulturelle integration som et kulturelt nederlag i dette speciale.

For at opsummere, så antyder ovenstående gennemgang, at den sociokulturelle integration har været et kulturelt nederlag i alle fire case-virksomheder, hvor den funktionalistiske kulturtilgang har været i spil. Det stemmer godt overens med specialets hypotese om, at mange fusioner fejler, fordi danske virksomheders sociokulturelle integration er bundet op på én kulturtilgang frem for flere. Det at case-virksomhederne har fejlet den sociokulturelle integration sam-

³⁸ Se bilag 13

tidig med, at de i analysen ovenfor blev placeret under den funktionalistiske kulturtilgang betyder dog ikke, at den funktionalistiske kulturtilgang ikke er anvendelig i forbindelse med integration af en virksomheds menneskelige ressourcer. Det betyder blot, at den alene ikke er tilstrækkelig, hvis en virksomhed skal have succes med den sociokulturelle integration. Dette skyldes, at man med den funktionalistiske kulturtilgang kun har fokus på, at kultur skal designes og meget gerne med et ledelsesmæssigt fokus. Dette skyldes, at man nemt glemmer medarbejderne i denne kulturtilgang, og dette er kritisk, da disse jo er den vigtigste ressource i en virksomhed, da det er dem der skal forstå kulturen og forholde sig til den (se figur 4 i afsnit 4.4.). Hvis Vestas, 3F, Movia og NNE Pharmaplan skulle have haft succes med deres socio-kulturelle integration, skulle de dermed have været placeret under sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang.

5.5.2. Sammenkobling af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang

Dette afsnit giver læseren svar på resultaterne af DONG Energy, Nycomed og Furesø og Rundersdal Kommuner sociokulturelle integration, idet disse afspejler både den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang.

DONG Energy

I interviewet med DONG Energy bliver det gjort klart, at den sociokulturelle integration var en succes, da den ifølge JB³⁹ blev kørt på en pragmatisk måde, samtidig med at der blev udvist respekt for de enkelte medarbejdergrupper. Med pragmatisk menes, at man i DONG Energy af praktiske årsager besluttede forskellige tiltag fra centralt hold, da det var det mest optimale med så mange virksomheder indblandet i opkøbet. Fra centralt hold blev det eksempelvis besluttet at indføre et overordnet værdigrundlag, som man lod medarbejderne fortolke, således at det kom til at matche medarbejdernes hverdag bedst muligt.

For at vurdere rigtigheden af JB's udtalelse om, at DONG Energys sociokulturelle integration var en succes, ville det være oplagt at behandle sygefraværstatistik både før og efter opkøbet, men det har ikke været muligt at fremskaffe denne statistisk, hvorfor vurderingen af JB's udsagn i interviewet vil være baseret på sekundærlitteratur. En undersøgelse af DONG Energys medarbejdertilfredshed i 2007 viste, at arbejdsglæden og loyaliteten hos medarbejderne lå højt

³⁹ Se bilag 8

eller på samme niveau, som andre virksomheder DONG Energy sammenlignede sig med (DONG Energy, 2010). Dette var ledelsen selvfølgelig meget glad og stolt over, specielt fordi virksomheden er meget ung. På dette grundlag betragtes den sociokulturelle integration derfor som en succes i dette speciale. Undersøgelsen viste imidlertid også, at den sociokulturelle integrationsproces lagde et stort pres på medarbejderne, hvorfor stressniveauet steg i den periode, og dette mente DONG Energy ikke var holdbart i længden. DONG Energys ledere igangsatte således efterfølgende handlingsplaner for at få dette under kontrol, hvorfor seminarer og andre initiativer til fordel for medarbejderne blev afholdt som resultat af denne undersøgelse (DONG Energy, 2008; DONG Energy, 2010). Det at forandring skaber stress, utryghed og i værste fald modstand mod forandring i en organisation er ikke ukendt land. Dette bevidner Nielsen i artiklen *Forandringsledelse*. I denne skriver hun, at der er tendens til at yde modstand mod forandring, fordi forandring bl.a. fører til, at medarbejderne frygter det ukendte, og at status quo opfattes som værende bedre. Nielsen opfordrer derfor ledere til, at forsøge at minimere modstand og utilfredshed ved at være et godt eksempel og forbillede for sine medarbejdere. Som leder bør man erkende, at der kan være negative konsekvenser ved ændringerne i en organisation. Det handler om, at være ærlig overfor sine medarbejdere og ikke lægge skjul på, at forandring har sine fordele og ulemper (Nielsen, 2001). Ærlig var DONG Energy også, da det ikke var acceptabelt at medarbejderne følte stress på grund af opkøbet (DONG Energy, 2010). For helt at have undgået stresssituationen skulle DONG Energy dog fra start af have erkendt, at en organisationsforandring som et opkøb medfører negative tanker hos medarbejderne. Kodeordet er her at kommunikere information til sine medarbejdere og dermed inddrage dem i forandringsprocessen, således at modstand mod forandring mindskes.

Nycomed

I interviewet med HD⁴⁰ fra Nycomed bliver det gjort klart, at den sociokulturelle integration var en succes, da Nycomeds værdiprogram er blevet implementeret tilfredsstillende i organisationen (se bilag 4 for en oversigt over tidsplanen for implementeringen af værdiprogrammet). Af bilaget fremgår det bl.a. at samtlige ledere er blevet uddannet i værdierne, og at de nu er i stand til at viderebringe værdiernes budskab til medarbejderne, således at der på den måde er blevet skabt opmærksomhed omkring værdierne hos alle medarbejdere globalt i Nycomed.

⁴⁰ Se bilag 9

Som det var tilfældet med DONG Energy har det i Nycomeds tilfælde heller ikke været muligt at fremskaffe sygefraværstatistik fra før og efter fusionen, således at man kan vurdere rigtigheden af HDs udtalelse om, at Nycomeds sociokulturelle integration var en succes. I forbindelse med interviewet var der dog en del elementer, der pegede mod succes. Den positive medarbejdermotivation pegede bl.a. i retning af succes. Følgende udsagn fra Østrig bevidner dette:

It's a good company to work for. It encourages employees to openly state their opinions – to be courageous in putting forward ideas, regardless of your position. It means there is room to contribute, to develop yourself and your career, and to develop the company further. (Bilag 5)

Det seriøse arbejde med implementering af værdiprogrammet er også en indikation på succes, da det under interviewet imponerede at høre om dette arbejde. Under interviewet kom det f.eks. frem, at medarbejderne i Nycomed på grund af det seriøse arbejde blev opfordret til at yde en ekstra indsats. Det være sig i form af involvering i udarbejdelsen af dvd'en om Nycomeds værdier, eller i form af historier om, hvad medarbejderne har fået ud af at tænke værdierne ind i deres arbejde. Historien om Hilario, en emballagematerieanalytiker hos Nycomed i Brasilien, imponerede meget. Hans forståelse af værdien empati kom til syne ved, at han på sit arbejde i Nycomed samlede brugt emballage sammen, således at den kunne blive genanvendt i anden sammenhæng, som f.eks. kuglepenholder. Produktionen af det brugte emballage involverede lokalsamfundet i Brasilien, således at fabriksarbejdere i trange kår kunne tjene lidt ekstra. På denne måde udviste han respekt for miljøet samtidig med, at han viste engagement i lokalsamfundet. Disse positive elementer fra interviewet er med til at overbevise om, at værdierne i Nycomed er blevet implementeret tilfredsstillende. Nycomeds sociokulturelle integration betragtes hermed som en succes i dette speciale.

Furesø Kommune

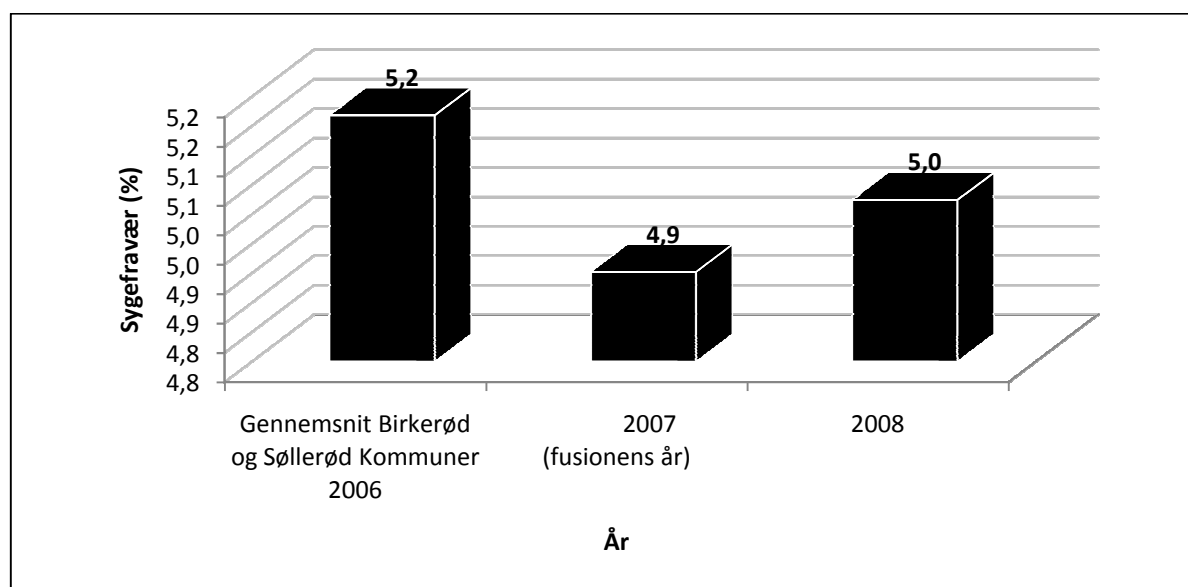
I interviewet med Furesø Kommune bliver det gjort klart, at fusionen var en succes, da kommunen ifølge MS⁴¹ har fået opfyldt sine målkriterier om en ligeværdig fusion. Til dette tilkendegav MS, at han sad med en god følelse af, at alle medarbejdere var blevet tilgodeset i processen, både medarbejdere fra Værløse og Farum Kommuner. Dette hænger sammen med,

⁴¹ Se bilag 10

at alle forretningsgange og processer var blevet vendt og der var fundet nye betegnelser for de gode kulturelle tiltag, som der før var i de to gamle kommuner. At nå dertil var et meget stort arbejde, men MS følte det var besværet værd, fordi det var med til at skabe en fornemmelse af lighed og en fælles målsætning. Dertil har Furesø Kommune også været befriet for interne stridigheder og magtkampe i integrationsprocessen, da direktionen og cheferne gennem hele processen har insisteret på loyalitet og hastighed samtidig med, at de har givet plads til udsving. Det som ligger i sætningen ”vi går i samme retning, men ikke nødvendigvis i takt”⁴².

For at vurdere rigtigheden af MS’ udtalelse om, at Furesø Kommunes sociokulturelle integration var en succes vil kommunens sygefraværstatistik før og efter fusionen blive behandlet nedenfor.

Figur 8 – Sygefraværstatistik Furesø Kommune



Kilde: (Det Fælleskommunale Løndatakontor, 2010)

Furesø Kommunes sygefraværstatistik i perioden fra 2006-2008 viser, at sygefraværet har været faldende siden fusionen. Fra 2006-2008 faldt sygefraværet med 3% eller med 0,2 procentpoint fra 5,2% til 5,0%, og det må siges at være positivt for fusionen, fordi en fusion er en stor omvæltning for medarbejderne. Dermed kan MS udsagn om, at den sociokulturelle integration var en succes også verificeres, hvorfor den betragtes som en succes i dette speciale.

⁴² Se bilag 10

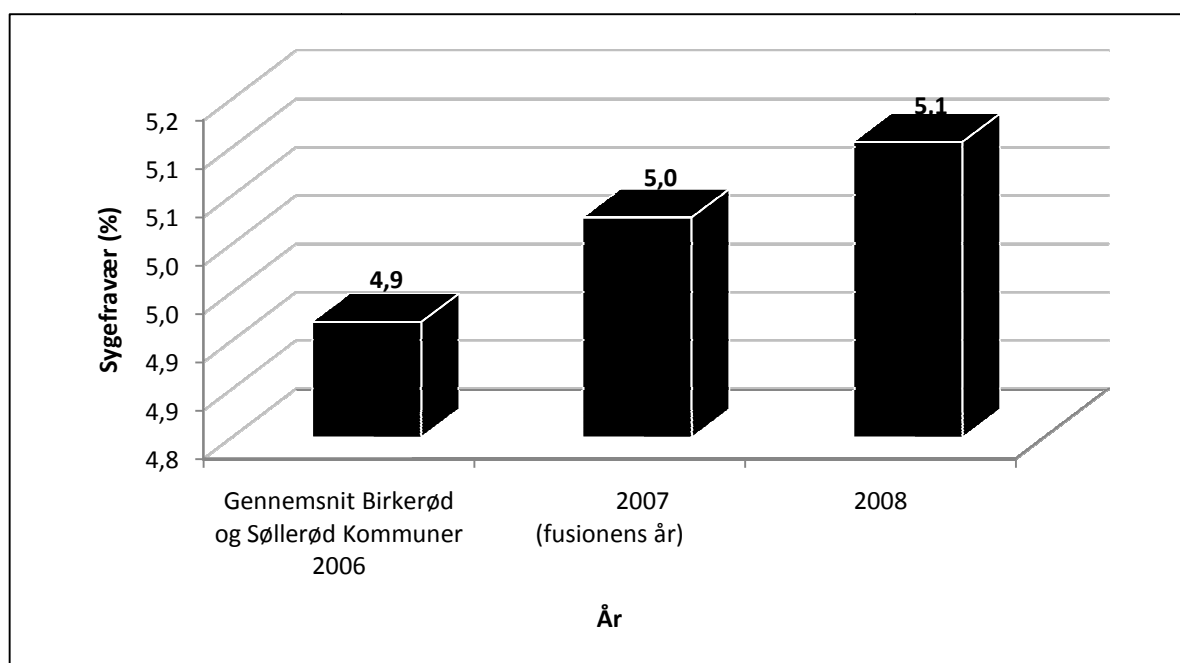
Årsagen til dette skyldes, at sygefraværstatistikken indikerer, at der er positive tilkendegivelser om fusionen fra medarbejderne.

Rudersdal Kommune

I interviewet med Rudersdal Kommune bliver det gjort klart, at den sociokulturelle integration var en succes, da Kommunen ifølge BP⁴³ har fået opfyldt målkriteriet om at få en større og stærkere kommune, som kan levere bedre service til borgerne. Ydermere pointerer BP i interviewet, at kommunen også har formået at gøre målet med fusionen mere nærværende for de forskellige faggrupper. Dette afspejles via glade og tilfredse medarbejdere i kommunen. Eksempelvis har BP fået tilkendegivelser fra skoleinspektørerne om, at de har fået en bedre folkeskole, idet de har udtalt at fusionen er det bedste der er sket for folkeskolen i mange år.

For at vurdere rigtigheden af BPs udtalelse om, at Rudersdal Kommunes sociokulturelle integration var en succes, vil kommunens sygefraværstatistik før og efter fusionen blive behandlet i dette afsnit.

Figur 9 – Sygefraværstatistik Rudersdal Kommune



Kilde: (Det Fælleskommunale Løndatakontor, 2010)

⁴³ Se bilag 11

Rudersdal Kommunes sygefraværstatistik i perioden fra 2006-2008 viser, at sygefraværet har været stigende med 4%, hvilket ikke stemmer overens med BPs udsagn om, at den sociokulturelle integration var en succes. Kenneth Jacobsen⁴⁴, som er analysekonsulent i Rudersdal Kommune, påpeger dog, at en stigning på 4% ikke er en signifikant stigning, og ud fra denne kan man således ikke konkludere noget entydigt. Dertil påpeger han desuden, at denne stigning over så kort en periode kategoriseres som et almindeligt udsving mellem årene. Dette kan i øvrigt siges at gælde alle case-virksomhederne, hvis stigningen i sygefraværet ikke overstiger 4%, men hvis den, som i Vestas og Movias tilfælde, er steget med en tocifret procentstigning, må man vurdere den sociokulturelle integration som et kulturelt nederlag. I Rudersdal Kommunes tilfælde kan man dog ikke konkludere om den sociokulturelle integration har været en succes, på trods af den lave procentstigning, fordi der ikke synes at være belæg nok for dette. Indikationer peger dog på, at den sociokulturelle integration har været en succes i og med stigningen betragtes som et almindeligt udsving mellem årene. Dette kan dog ikke endeligt bekræftes. Til dette behøves flere argumenter, som det ikke har været muligt at fremskaffe grundet den valgte metode i specialet.

For at opsummere resultaterne af DONG Energy, Nycomed og Furesø og Rudersdal Kommunes sociokulturelle integration, har det været en større succes at have fokus på både den funktionalistiske og den symbolske kulturtilgang end det har været kun at have fokus på den funktionalistiske kulturtilgang. Det stemmer endnu engang godt overens med specialets hypotese, da det her indikeres, at fokus på flere kulturtilgange umiddelbart skaber større mulighed for succes. Dette skal dog ses med lidt skepsis, for hvis man i princippet skal kunne udtale sig om en fusion har været en succes eller ej, så er man f.eks. nød til at lave sin egen spørgeskemaundersøgelse, som man sender ud til medarbejderne i alle case-virksomheder, både før og efter fusionen. Man skulle desuden også sikre sig, at undersøgelserne blev foretaget på samme måde, så det ville være muligt at sammenligne virksomhederne. Ud fra denne beskuelse vil det derfor være svært at overføre specialets resultater til danske virksomheder generelt, hvilket der vil blive redegjort nærmere for i nedenstående opsummering. Dette bunder i, at det ikke har været muligt at bekræfte alle case-respondenternes udtalelser om succes af deres sociokulturelle integration, herunder tænkes specielt på Rudersdal Kommune.

⁴⁴ Se bilag 14

5.6. Opsummering

Dette afsnit opsummer analysen, således at læseren får et overblik over hvilken kulturtilgang der umiddelbart er den bedste for at opnå en succesfuld sociokulturel integration. Afsnittet giver desuden et overblik over, om specialets hypotese kan verificeres eller falsificeres. Dvs. om resultaterne af undersøgelsen kan videreføres til andre danske virksomheder eller ej.

5.6.1. Bedste kulturtilgang

For at finde frem til hvilken kulturtilgang der umiddelbart er bedst for at sikre succesfuld sociokulturel integration opsummeres først analyseresultaterne fra afsnit 5.4. og 5.5. Dette er for at finde frem til, om det er den funktionalistiske eller symbolske kulturtilgang eller sammenkoblingen af disse, der muligvis giver det bedste resultat og dermed den bedste sociokulturelle integration. Specialets analyseresultat sammenstilles herefter med Schultz og Hatchs teori om sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang samt forandringsledelse.

Af analysen i afsnit 5.4. fremgik det, at Vestas, 3F, Movia og NNE Pharmaplan ubevidst brugte den funktionalistiske kulturtilgang i deres sociokulturelle integration. I samme analyseafsnit fremgik også, at DONG Energy, Nycomed og Furesø og Rudersdal Kommuner ubevidst brugte sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang i deres sociokulturelle integration. I afsnit 5.5. pegede indikationer på, at Vestas, 3F, Movia og NNE Pharmaplans sociokulturelle integration fejlede, mens DONG Energy, Nycomed og Furesø og Rudersdal Kommunes sociokulturelle integration var en succes. Eller i hvert fald en større succes end, hvad analysen viste i tilfældet med Vestas, 3F, Movia og NNE Pharmaplan. Dette fremgår bl.a. af faldende og stigende medarbejdertilfredshed. Ud fra analyseresultaterne kan der derfor argumenteres for, at det er bedst at anvende sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang, hvis man ønsker en succesfuld sociokulturel integration. Dette bunder i, at sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang umiddelbart giver de bedste odds for en succesfuld sociokulturel integration.

Det stemmer godt overens med Schultz og Hatchs teori om, at en sammenkobling af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang giver den mest succesfulde sociokulturelle integration. Som skrevet i afsnit 4.4. skyldes dette, at man kan bruge den funktionalistiske kultur-

tilgang til at forandre kulturen i en organisation, og bruge den symbolske kulturtilgang til at videreudvikle organisationskulturen. Den funktionalistiske kulturtilgangs analyseresultat er nemlig ideelt til at udpege funktioner der kræver kulturændring samtidig med den har fokus på lederskab. Den symbolske kulturtilgang er derimod god til at videreudvikle organisationskulturen, da den tillader medarbejdernes indblanding i kulturarbejdet ved at lade dem fortolke kulturen i organisationen, så den passer til den enkelte arbejdsfunktion. Dette er en kombination af kulturtilgange der skaber glæde på arbejdspladsen, både hos ledelse og medarbejdere, fordi man med denne sammenkobling af kulturtilgange formår at arbejde mod et fælles mål, men ikke nødvendigvis i takt.

Som skrevet i afsnit 4.5. kan sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang relateres til forandringsledelse, fordi den klassiske og moderne litteratur om forandringer i organisationer kan sammenholdes med den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang. I litteraturen om forandringsledelse er det blevet mere og mere anerkendt, at ledelsen tager aktivt del i forandringsprocessen. På denne måde undgår man ”dalende entusiasme, tillid og energi, forsinkelser, øget personaleomsætning, flere sygedage og budgetoverskridelser (Nielsen, 2001)”, hvorfor en samtidig anvendelse af både den klassiske og moderne forandringsledelse fører til større succes i fusioner. Årsagen til dette er, at man i den klassiske litteratur om forandringer i organisationer ser forandringer som en vigtig ledelsesopgave, og fordi man i den moderne litteratur om forandringer i organisationer arbejder ud fra en antagelse om, at medarbejderinddragelse er en vigtig brik i forandringsprocessen. Medarbejderinddragelse ses dog ud fra to forskellige vinkler. I den symbolske kulturtilgang ses medarbejderinddragelse via medarbejdernes individuelle fortolkninger af eksempelvis det fælles værdigrundlag, og i litteraturen om moderne forandringsledelse ses medarbejderinddragelse ved at virksomhedens medarbejdere er informeret, når der skal træffes beslutninger. Dette bunder i, at de holdes orienterede om hvad der sker i forandringsprocessen. I sidste ende er det dog det samme resultat man ender ud med, nemlig medarbejdertilfredshed.

Specialets analyseresultat stemmer altså godt overens med Schultz og Hatchs teori, men også med forandringsledelse, som er et moderne ledelsesbegreb der har vundet indpas i erhvervslivet i de senere år. Det at forandringsledelse har vundet indpas i erhvervslivet kan derfor godt være årsagen til at fire ud af otte case-virksomheder har brugt sammenkoblingen af den funk-

tionalistiske og symbolske kulturtilgang i deres sociokulturelle integration. Dette skyldes, som også skrevet i afsnit 4.5., at den primære opfattelse er, at virksomheder ikke tænker i kulturtilgange men i forandringsledelse, da det ene er teori og det andet praksis.

På baggrund af specialets analyseresultater kan man konkludere, at sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang umiddelbart synes at være den bedste. Dette bunder i at de case-virksomheder der ubevidst benyttede sig af én kulturtilgang fejlede den sociokulturelle integration, hvorimod de case-virksomheder der ubevidst benyttede sig af både den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang havde større succes med den sociokulturelle integration.

5.6.2. Verifikation vs. falsifikation af specialets hypotese

Formålet med dette afsnit er at finde frem til, om specialets hypotese kan verificeres eller falsificeres. På baggrund af specialets analyseresultater vil der således blive funderet over, om specialets analyseresultater kan videreføres til danske virksomheder generelt.

I afsnit 1.1. blev specialets hypotese formuleret således: mange fusioner fejler, fordi danske virksomheders sociokulturelle integration er bundet op på én kulturtilgang frem for flere. Til grund for denne hypotese ligger det faktum at mellem 50-80% af alle fusioner mislykkedes, idet virksomheder ofte har fokus på økonomiske faktorer og i mindre grad på kulturelle faktorer. For at kunne finde en forklaring på problemet synes det at være interessant at finde frem til, hvad grunden er til alle disse mislykkede fusioner, og i dette speciale har undersøgelsen hjulpet forskningen på vej med at finde frem til, om fokus på én eller flere kulturtilgange er den rigtige vej frem, hvis man som dansk virksomhed ønsker en succesfuld sociokulturel integration.

Som det kunne ses i analysen i afsnit 5.6.1. viste specialets analyseresultat, at sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang umiddelbart var den bedste, men da analyseresultatet kun er baseret på indikationer, der peger mod dette resultat, er det ikke muligt direkte at verificere specialets hypotese. Grunden til dette er, at man i den akademiske verden skal kunne fremskaffe veldokumenterede beviser for at foregive en forklaring på et givent problem, og i dette speciale har det ikke været muligt, da undersøgelsens metode var utilstrækkelig. Den var utilstrækkelig, fordi sygefraværstatistik og sekundærlitteratur ikke

kan bruges som fyldestgørende belæg for at vurdere case-virksomhedernes resultater af deres sociokulturelle integration. Dette er dog ikke kritisk for specialets konklusion, da formålet med undersøgelsen er at hjælpe forskningen på vej med en forklaring på, hvorfor mange fusioner fejler.

På baggrund af specialets analyseresultater er det derfor ikke muligt at videreføre disse til danske virksomheder generelt, hvorfor ny forskning må til, hvis man skal kunne forklare hvorfor 50-80% af alle fusioner mislykkes. Specialet har dog hjulpet forskningen på vej frem mod en løsning af problemet, da indikationer peger mod det faktum at sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang giver det bedste resultat af den sociokulturelle integration.

6. Konklusion

Dette speciale har undersøgt otte case-virksomheders sociokulturelle integration for på denne måde at hjælpe forskningen på vej med at finde frem til en mulig forklaring på, hvorfor 50-80% af alle fusioner mislykkes. For at finde frem til en forklaring på dette problem har der i dette speciale været arbejdet ud fra følgende hypotese og problemformulering:

HYPOTESE: *mange fusioner fejler, fordi danske virksomheders sociokulturelle integration ubevidst er bundet op på én kulturtilgang frem for flere.*

PROBLEMFORMULERING: *hvordan håndterer danske virksomheder i dag sociokulturel integration i forbindelse med fusioner, og spiller virksomheders valg af kulturtilgang ind på graden af succes?*

Besvarelsen af problemformuleringen kan deles op i tre underspørgsmål, hvorfor konklusionen deler sig i tre underkonklusioner.

For det første, hvordan kan der redegøres for den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang, og hvordan divergerer og komplementerer disse hinanden? Den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang repræsenterer to divergerende kulturtilgange inden for organisationskulturteorien, fordi den funktionalistiske kulturtilgang anser kultur som noget organisationer *har*, og den symbolske kulturtilgang som noget organisationer *er*. I den funktionalistiske kulturtilgang opfattes kultur således som en afgrænset egenskab ved organisationen, og for at overleve må organisationen, typisk ledelsen, søge at varetage forskellige funktioner i organisationen. Kultur bliver derved noget en organisation *har*, da den materialiseres. Den symbolske kulturtilgang ser derimod kultur i organisationen som en social konstruktion, hvor medarbejdernes sociale forestillinger er i fokus. Til dette benyttes symbolsk konstruktion, hvor den virkelige verden laves om til en symbolsk verden, der fortolkes forskelligt alt efter hvem medarbejderne er, og hvor de arbejder i organisationen. I den symbolske kulturtilgang er meningsdannelsen således det væsentligste, da organisationen *er* kultur. Til trods for at de to kulturtilgange anskuer kultur forskelligt, så komplementerer de også hinanden, idet det ifølge Schultz og Hatch er muligt med den funktionalistiske kulturtilgang at forandre kulturen i en organisation, og det med den symbolske kulturtilgang er muligt at videreudvikle organisati-

onskulturen i en ønsket retning, så den afspejler den enkelte medarbejder og medarbejdergruppe. På denne måde skaber man tilfredse medarbejdere i en organisation, og netop derfor er der med en sammenkobling af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang større mulighed for at skabe succesrige fusioner.

For det andet, hvordan håndterer case-virksomhederne sociokulturel integration i forbindelse med deres fusioner? Specialets analyse af case-virksomhedernes planlægning og udførelse af den sociokulturelle integration viste, at Vestas, 3F, Movia og NNE Pharmaplan ubevidst arbejdede ud fra den funktionalistiske kulturtilgang i forbindelse med deres sociokulturelle integration. Dette bunder i, at de alle gjorde brug af integrationsgrupper i planlægningsfasen, og at 3F også havde anvendt den funktionalistiske kulturanalyse som led i planlægningen af den sociokulturelle integration. Desuden havde Vestas og NNE Pharmaplan i udførelsen af deres sociokulturelle integration indført et fælles værdigrundlag. Dette er alle områder som repræsenterer den funktionalistiske kulturtilgang, fordi integrationsgrupper og et fælles værdigrundlag kan betragtes som en variabel eller en afgrænset egenskab ved organisationen, som kan besiddes, styres og ændres af organisations medlemmer, typisk ledelsen, da denne ofte er initiator for forandring og ofte gør noget aktivt ved situationen. Den funktionalistiske kulturanalyse repræsenterer ydermere den funktionalistiske kulturtilgang, da denne kan bruges til at bringe kulturens mønstre til overfladen, således at man ved hvilke kulturelle funktioner der skal ændres på for at sikre organisationens overlevelse.

Specialets analyse viste også, at DONG Energy, Nycomed og Furesø og Rudersdal Kommuner ubevidst brugte sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang i deres sociokulturelle integration. Årsagen til dette var, at de alle havde gjort brug af integrationsgrupper og et fælles værdigrundlag i planlægningen og udførelsen af den sociokulturelle integration, og fordi DONG Energy havde anvendt den funktionalistiske kulturanalyse som led i planlægningen af den sociokulturelle integration. Dette er, som skrevet ovenfor, punkter som repræsenterer den funktionalistiske kulturtilgang, men til forskel fra Vestas, 3F, Movia og NNE Pharmaplan, så brugte DONG Energy, Nycomed og Furesø og Rudersdal Kommuner også den symbolske kulturtilgang i deres sociokulturelle integration, idet deres overordnede værdigrundlag var designet, så værdierne kunne fortolkes forskelligt ude omkring i organisationerne. Dette repræsenterer den symbolske kulturtilgang, da det er meningsdannelsen der er

det vigtige element i denne kulturtilgang, eftersom medarbejderne i en organisation indgår i socialt konstruerede aspekter af organisationens liv, da de konstruerer, anvender og fortolker symboler forskelligt alt efter hvem de er og hvor de arbejder.

For det tredje, spiller case-virksomhedernes kulturtilgang(e) ind på graden af succes i fusioner? Analysen af case-virksomhedernes resultater af den sociokulturelle integration viste, at case-virksomhedernes kulturtilgang(e) spiller ind på graden af succes, da den sociokulturelle integration umiddelbart var et kulturelt nederlag i de case-virksomheder, hvor den kunne relateres til den funktionalistiske kulturtilgang, og da den sociokulturelle integration umiddelbart var en succes i de case-tilfælde, hvor den kunne relateres til sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang. Det er dog ikke muligt direkte at verificere hypotesen, da specialets metode er utilstrækkelig. Ud fra sygefraværstatistik og sekundærlitteratur kan man nemlig ikke få tilstrækkeligt belæg for, om case-virksomhedernes sociokulturelle integration var en succes eller ej. Til dette behøves noget mere fyldestgørende dokumentation. Det er dog ikke kritisk for specialets konklusion, da formålet med specialet er, at bringe forskningen videre mod en forklaring på, hvorfor 50-80% af alle fusioner fejler.

Med dette speciale kan man altså ikke få en forklaring på, hvorfor 50-80% af alle fusioner fejler, men flere elementer peger mod det faktum, at sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang er den bedste, hvis man som virksomhed vil have succes med den sociokulturelle integration i forbindelse med fusioner. Et element der taler for sammenkoblingen af den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang er eksempelvis sammenkædningen med forandringsledelse, da klassisk og moderne forandringsledelse kan relateres til den funktionalistiske og symbolske kulturtilgang, eftersom klassisk forandringsledelse peger på, at forandringer er et anliggende for den øverste ledelse, og moderne forandringsledelse på vigtigheden af medarbejderinddragelse i forandringsprocessen.

Litteraturliste

- Able, R. M. (2007, 16. januar). *The importance of leadership and culture to M&A success*. Human Capital Institute. Lokaliseret den 6. maj 2010 på https://www.directorship.com/stuff/contentmgr/files/0/c53062e2326def1c90990685484e4483/misc/the_importance_of_leadershpfmttvd_ef_apr30.pdf
- Andersen, I. (2008). *Den skinbarlige virkelighed - om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne* (4. udg ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Baggersgaard, C. (2006, 11. oktober). Halvdelen af alle fusioner (mis)lykkes. *Universitetsavisen Københavns Universitet*. Lokaliseret den 22. februar 2010 på <http://uniavisen.dk/politik/halvdelen-af-alle-fusioner-mislykkes>
- Barkema, H. G., & Schijven, M. (2008). How do firms learn to make acquisitions? A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management* 34(3), 594. Lokaliseret den 16. september 2009 på Sage Journals Online.
- Barthes, R. (1996). *Mytologier* [Mythologies]. København: Nordisk Forlag.
- Berg, P. (1986). Symbolic management of human resources. *Human Resource Management*, 25(4), 557. Lokaliseret den 25. januar 2010 på EbscoHost databaser.
- Borghese, J. R., & Borgese, F. P. (2002). *M&A From Planning to Integration. Executing Acquisitions and Increasing Shareholder Value*. USA: McGraw-Hill
- Cardel Gertsen, M., Søderberg, A., & Torp, J. E. (1998). Different Approaches to the Understanding of Culture in Mergers and Acquisitions, 17-38. I Cardel Gertsen, M., Søderberg, A., & Torp, J. E. (1998). *Cultural dimensions of international mergers and acquisitions*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Cartwright, S. (u.å.). International Mergers and Acquisitions: The Issues and Challenges, 5-15. I Cardel Gertsen, M., Søderberg, A., & Torp, J. E. (1998). *Cultural dimensions of international mergers and acquisitions*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). *Effektive fusioner det personalemæssige aspekt* [Mergers and acquisitions. The human factor]. København: Teknisk Forlag.
- Christy, L. (2005). Lederens rolle i konflikter. *Leading Capacity, Konflikt håndtering*. Lokaliseret den 18. maj 2010 på Leading Capacity database.
- Darmer, P. (1992). *Organisationer som kulturer organisationskultur i antropologisk perspektiv. bd. 1*. København: Samfundslitteratur.
- Det Fælleskommunale Løndatakontor (2010). *Sygefravær*. Lokaliseret den 9. april 2010 på <http://www.fldnet.dk/>

- DONG Energy (2008). *Responsible Energy 2008*. Danmark: Operate A/S.
- DONG Energy (2010). *Trivsel*. Lokaliseret den 20. maj 2010 på http://www.dongenergy.com/DA/Job/Hvorfor_DONG_Energy/Arbejdspladsen/Pages/Trivsel.aspx
- Edmondson, G. (2007, 14. maj). Daimler gives Chrysler to cerberus. *BusinessWeek, Autos*. Lokaliseret den 2. februar 2010 på http://www.businessweek.com/autos/content/may2007/bw20070514_849359.htm
- Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. Los Angeles: Sage Publications.
- Forstmann, S. (1996). *Managing cultural differences in cross-cultural mergers & acquisitions*. København: HHK Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse. IKL.
- Frost, P. J. (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills, Calif.
- Geertz, C. (1993). *The interpretation of cultures selected essays* (new ed.). New York: Basic-Books.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1993). *Functionalism and symbolism in cultural studies from theoretical prisons to methodological interplay*. København: HHK.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Hunt, J. W., & Downing, S. (1990). Mergers, acquisitions and human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 1(2), 195. Lokaliseret den 2. februar 2010 på EbscoHost databaser.
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2005). *Kommunalreformen - Kort fortalt, 1.0*. Lokaliseret den 10. februar 2010 på <http://www.sum.dk/Aktuelt/Publikationer.aspx>
- Konkurrencestyrelsen (2001). *Konkurrenceredegørelse 2001 - 7.2 fusioner i internationalt perspektiv* Lokaliseret den 7. februar 2010 på <http://www.konkurrencestyrelsen.dk/en/service-menu/publications/konkurrence-redegoerelse/konkurrenceredegoerelse-2001/konkurrenceredegoerelse-2001-72-fusioner-i-internationalt-perspektiv/>
- KPMG (2009). *Competing for growth. A review of M&A in Denmark*. Lokaliseret den 16. september 2009 på http://www.mergermarket.com/pdf/Competing_for_Growth_Denmark%20_2009.pdf
- Kvale, S. (1997). *Interview en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzel.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview introduktion til et håndværk* (2. udg ed.). København: Hans Reitzels Forlag.

- Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry structural, technological and humanistic approaches. I March, J.G. (ed.) *Handbook of organizations*. Chicago, Ill.: Rand McNally & Company.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture mapping the terrain*. California: Sage Publications Ltd.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural Change; An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 623. Lokaliseret den 25. januar 2010 på Ebsco-Host databaser.
- Danmarks Vindmølleforening (2006). Leder: Vestas' nye profil: En nødvendig kursændring. *Månedsmagasinet Naturlig Energi*, maj 2006, 5.
- Nielsen, R. K. (2001). *Forandringsledelse*. Lokaliseret den 24. februar 2010 på Leading Capacity database.
- Pablo, A. L., & Javidan, M. (2004). *Mergers and acquisitions creating integrative knowledge*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Petersen, H. (2001a). *Forandringskommunikation*. Lokaliseret den 24. februar 2010 på Leading Capacity database.
- Petersen, H. (2001b). *Virksomhedens værdier - vās eller virkelighed? - om lederen som kommunikator og forandringsagent*. Lokaliseret den 24. februar 2010 på Leading Capacity database.
- Plum, E. (2003). Fusioner og opkøb: Virksomhedskulturen skal være en medspiller. *Ledelse i Dag*, 53. Lokaliseret den 23. februar 2010 på www.lederne.dk
- Pondy, L. R. (1983). *Organizational symbolism*. Greenwich, Connecticut.
- Poulsen, P. T. (2003). M&A fra eufori til skepsis og eftertanke. *Ledelse i Dag*, 53. Lokaliseret den 23. februar 2010 på www.lederne.dk
- Rienecker, L., Stray Jørgensen, P., Hedelund, L., Hegelund, S., & Kock, C. (2008). *Den gode opgave - håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser* (3. udg ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Sand, A. (2009). Nye virksomhedshandler ulmer. *Erhvervsbladet, Politik*. Lokaliseret den 16. september 2009 på <http://www.erhvervsbladet.dk/erhvervsklima/nye-virksomhedshandler-ulmer>
- Schein, E. H. (1986). *Organisationskultur og ledelse et dynamisk perspektiv*. København: Valmuen.

- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse* [Organizational culture and leadership] (2. udg ed.). Holte: Valmuen.
- Schultz, M. (1990). *Kultur i organisationer funktion eller symbol*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Scott, W. R. (1987). *Organizations rational, natural, and open systems* (2nd ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. Lokaliseret den 21. januar 2010 på Jstor database.
- Søderberg, A. & Cardel Gertsen, M. (2000). *Cultural change processes in mergers a social constructionist perspective*, 2000(38). København: HHK Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse. IKL.
- Søderberg, A. & Risberg, A. (2006). God strategisk kommunikation under fusioner. *Ledelse i Dag*, 3. Lokaliseret den 23. februar 2010 på www.lederne.dk
- Stahl, G. K., & Mendenhall, M. E. (2005). *Mergers and acquisitions managing culture and human resources*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Strandgaard Pedersen, J. (2009). *Fusioner og opkøb*. Lokaliseret den 3. februar 2010 på Leading Capacity database.
- Taylor, W. (1891). Organizational culture and administrative leadership in universities, 125-141. I Sergiovanni, T. J., & Corbally, J. E. (1986). *Leadership and organizational culture new perspectives on administrative theory and practice*. Urbana, Ill.
- Weber, Y. (1996). Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions. *Human Relations*, 49, 1181. Lokaliseret den 14. maj 2010 på Sage journals online database.
- Very, P. (2004). *The Management of mergers and acquisitions*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Vestas (2006). *Vestas årsrapport 2006*. Lokaliseret den 24. marts 2010 på www.vestas.dk
- Waller, D. (2001). *Wheels on fire the true inside story of the DaimlerChrysler merger*. London: Hodder & Stoughton General.
- Wenneberg, S. B. (2000). *Socialkonstruktivisme positioner, problemer og perspektiver*. København: Samfundslitteratur.

Bilag 1 - Interviewguide

Inden jeg starter med at stille spørgsmål om den sociokulturelle integration vil jeg stille et par afklarende spørgsmål til selve fusionen:

1. I fusionsteorien skildrer man mellem fusion og opkøb. Er der i jeres tilfælde tale om en fusion eller et opkøb?
2. Hvornår fandt fusionen sted?
3. Hvorfor fandt fusionen sted?
4. Hvilke overordnede mål var sat for fusionen?

Det første sæt spørgsmål handler om planlægningen af den sociokulturelle integration og de overvejelser I gjorde jer inden den fandt sted:

5. Hvor mange og hvem var med i planlægningen af den sociokulturelle integration?
6. Lavede I en analyse af kulturerne før fusionen?
7. Hvad var resultatet af analysen? Eller hvad var dit indtryk af kulturen i de to kommuner før fusionen?
8. Hvilke kriterier havde I sat jer som mål for den sociokulturelle integration?

De følgende spørgsmål handler om selve den sociokulturelle integrationsproces:

9. Hvordan udførte I den sociokulturelle integrationsproces?
10. Hvad for en rolle havde ledelsen og medarbejderne i den sociokulturelle integrationsproces?

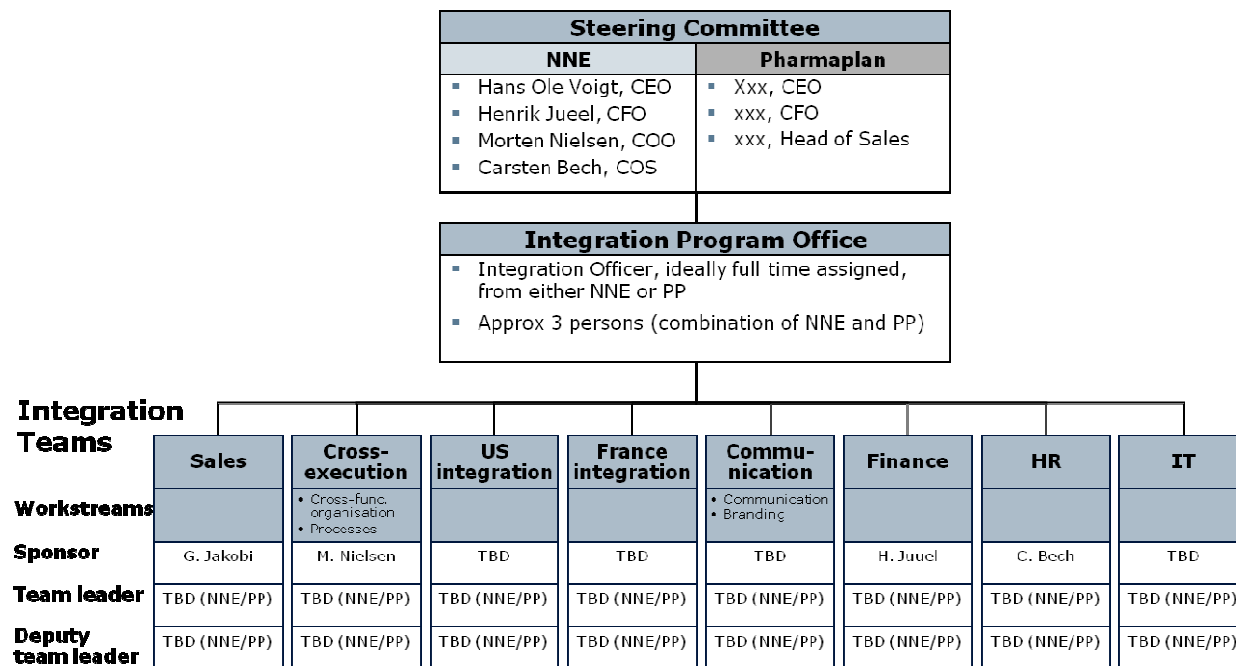
Til sidst nogen forskellige evaluerende spørgsmål om den sociokulturelle integration:

11. Har I fået opfyldt de målkriterier I satte jer for ved planlægningen af den sociokulturelle integration?
12. Har I måtte lave ekstra kulturændringstiltag efter den sociokulturelle integration var færdig, hvis ja hvilke?
13. Er der spor tilbage af de gamle organisationers kulturer i den nye organisation i dag, hvis ja hvilke?
14. Hvis man skal se tilbage betragter I så den sociokulturelle integration som en succes?
15. Hvis I skulle fusionere i fremtiden er der da nogen ting I vil gøre anderledes/ting I vil gøre igen?

Bilag 2 – Integrationsgrupper i NNE Pharmaplan

The suggested integration program organisation has eight integration teams

Preliminary



Materiale udleveret af Søren Hansen i forbindelse med interviewet hos NNE Pharmaplan

Bilag 3 – NNE Pharmaplan's værdier

Materiale udleveret til undersøger i forbindelse med dennes ansættelse som student i Salg & Marketing hos NNE Pharmaplan.

Accountable

Each of us shall be accountable – to the company, ourselves and society – for the quality of our efforts, for contributing to our goals and for developing our culture and shared values.

Ambitious

We shall set the highest standard in everything we do and reach challenging goals.

Responsible

We shall conduct our business in a socially and environmentally responsible way and contribute to the enrichment of the communities in which we operate.

Engaged with stakeholders

We shall seek an active dialogue with our stakeholders to help us develop and strengthen our businesses.

Open and honest

Our business practices shall be open and honest to protect the integrity of the Novo Group companies and of each employee.

Ready for change

We must foresee change and use it to our advantage. Innovation is key to our business and therefore we will encourage a learning culture for the continuous development and improved employability of our people.



Bilag 4 – Nycomed Values Implementation Follow-Up

Materiale udleveret af Hans-Arvid Danielsson i forbindelse med interviewet hos Nycomed.



Bilag 5 – The Nycomed Way Motivates People

Materiale udleveret af Hans-Arvid Danielsson i forbindelse med interviewet hos Nycomed.

It's a good company to work for. It encourages employees to openly state their opinions – to be courageous in putting forward ideas, regardless of your position. It means there is room to contribute, to develop yourself and your career, and to develop the company further."

Nycomed Austria

"The Nycomed way of doing things is very tangible from the top down, and not just 'words on the wall' as happens at many companies. It drives us to build a place of work we want to be a part of and that partners want to do business with. That's what keeps me here."

Nycomed UK

"At Nycomed you can feel yourself and your team developing in parallel with the company, adding value and seeing the results in the company's performance. My strongest relationship is with the culture of the company itself and the values. This open, friendly, challenging and dynamic culture keeps me coming back to work every day."

Nycomed Brazil

"As a healthcare company we have a duty to help patients feel better, but at Nycomed, our own people are a priority too. I see that every day. It's a very sincere place that puts an emphasis on responsibility and trust, and you see that reflected in the company's values."

Nycomed Greece

"It's a good company to work for. It encourages employees to openly state their opinions – to be courageous in putting forward ideas, regardless of your position. It means there is room to contribute, to develop yourself and your career, and to develop the company further."

Nycomed Austria

Bilag 6 – Interview Vestas (dvd⁴⁵)

Personlig kommunikation med Roald Steen Jacobsen (RSJ), den ansvarlige person for People and Culture i Vestas. Telefoninterview den 15. januar 2010. Hør interviewet på vedlagte dvd.

Bilag 7 – Interview 3F (dvd)

Personlig kommunikation med Jane Korczak (JK) og Inge-Lise Sørensen (IL), henholdsvis næstformand i 3F og souschef i personaleafdelingen i 3F. Interview den 11. januar 2010. Hør interviewet på vedlagte dvd.

Bilag 8 – Interview DONG Energy (dvd)

Personlig kommunikation med Jacob Bøss (JB), kommunikationschef i DONG Energy. interview den 6. januar 2010. Hør interviewet på vedlagte dvd.

Bilag 9 – Interview Nycomed (dvd)

Personlig kommunikation med Hans-Arvid Danielsson (HD), senior vice president for Leadership and Culture i Nycomed. Interview den 13. januar 2010. Hør interviewet på vedlagte dvd.

Bilag 10 – Interview Furesø Kommune (dvd)

Personlig kommunikation med Michael Schrøder (MS), kommunaldirektør i Furesø Kommune. Interview den 28. januar 2010. Hør interviewet på vedlagte dvd.

Bilag 11 – Interview Rudersdal Kommune (dvd)

Personlig kommunikation med Bjarne Pedersen (BP), kommunaldirektør i Rudersdal Kommune. Telefoninterview den 2. februar 2010. Hør interviewet på vedlagte dvd.

Bilag 12 – Interview Movia (dvd)

Personlig kommunikation med Michael Skov (MSK), chefkonsulent i Movia med ansvar for forretningsplan, strategier og handlingsplaner, direktions- og chefmøder og organisationsudvikling i Movia. Interview den 7. januar 2010. Hør interviewet på vedlagte dvd.

Bilag 13 – Interview NNE Pharmaplan (dvd)

Personlig kommunikation med Søren Hansen (SH), vice president i NNE Pharmaplan. Interview den 18. januar 2010. Hør interviewet på vedlagte dvd.

⁴⁵ DVD er klæbet fast bagerst i specialet.

Bilag 14 – E-mail korrespondance, Rudersdal Kommune

Personlig kommunikation med Kenneth Jacobsen, analysekonsulent i Rudersdal Kommune.

E-mail korrespondance den 14. april 2010.

SV: Spørgsmål om sygefravær fra Julie (speciale studerende)

From:  **Kenneth Jacobsen** (KEJ@rudersdal.dk)

 You may not know this sender. [Mark as safe](#) [Mark as junk](#)

Sent: Wednesday, April 14, 2010 1:06:13 PM

To: Julie Albrecht Pedersen (jupe04aj@student.cbs.dk)

Cc: Bjarne Pedersen (bp@rudersdal.dk)

Hej Julie

Fraværet er ifølge din opgørelse steget 4%. Det er ikke en signifikant stigning og det er derfor ikke muligt at konkludere noget entydigt herudfra. Det kan ikke udelukkes, at en medvirkende årsag til den svage stigning er, at organisationen har været presset af sammenlægning og alle de opgaver, det har afstedkommet. Men stigningen kan også dække over andre mange årsager. Der er tale om en organisation på knap 4000 personer og der er forskel i udviklingen i sygefraværet i kommunens mange områder og mellem de forskellige personalekategorier.

Hvorom alting er vil denne svage samlet stigning over så kort en periode blive kategoriseret som almindelig udsvig mellem årene.

Venlig hilsen

Kenneth Jacobsen
kej@rudersdal.dk

Analysekonsulent
Økonomi
Rudersdal Kommune
Øverødvej 2, 2840 Holte
Tlf: 46 11 20 07 – 72 68 20 07
www.rudersdal.dk

-----Oprindelig meddelelse-----

Fra: Julie Albrecht Pedersen [mailto:jupe04aj@student.cbs.dk]
Sendt: 09. april 2010 13:03
Til: Bjarne Pedersen
Cc: Kenneth Jacobsen
Emne: Spørgsmål om sygefravær fra Julie (speciale studerende)

Hej Bjarne og Kenneth,

Jeg har nu haft tid til at se på sygefraværet for Rudersdal Kommune og har i den anledning et spørgsmål, da sygefraværet ikke stemmer overens med Bjarnes udmelding om, at den sociokulturelle integration (den personalemæssige del) var en succes. Som jeg tolker statistikken, så stiger sygefraværet med 4 % efter fusionen. Hvad skyldes det?

Se vedhæftet de data jeg har brugt i min udregning.

Jeg ser frem til at høre fra jer, sådan så jeg kan komme videre i min skriveproces.
Med venlig hilsen
Julie

Bilag 15 – E-mail korrespondance, Movia

Personlig kommunikation med Elise Johansen, afdelingssekretær i Movia. E-mail korrespondance den 11. marts 2010.

Sygefraværstatistik

From:  **Elise Johansen** (EJO@moviatrafik.dk)

 You may not know this sender. [Mark as safe](#) | [Mark as junk](#)

Sent: Thursday, March 11, 2010 3:41:59 PM

To: jupe04aj@student.cbs.dk

 2 attachments | [Download all attachments](#) (58.0 KB)
[sygestati...xls](#) (17.0 KB), [Sygestati...xls](#) (41.0 KB)

Hej Julie.

Pga stort arbejdspress har jeg desværre ikke fået sendt dig sygefraværstatistik for 2007, 2008 og 2009. Håber det ikke er for sent, og at du kan bruge vedhæftede filer.

Du er velkommen til at kontakte mig for yderligere oplysninger.

Elise Johansen
Afdelingssekretær
tlf. 36 13 15 01
ejo@moviatrafik.dk
Trafikselskabet Movia
Ressourcecenter, HR

>>> Julie Albrecht Pedersen <jupe04aj@student.cbs.dk> 08-02-2010 18:55

Hej!

Først og fremmest tak,,fordi i ville medvirke med interviews om den sociokulturelle integrationsproces ved jeres fusion/opkøb.

Jeg er nu i gang med at planlægge min analysedel til specialet og kunne i den forbindelse godt tænke mig at inkludere analysen, fordi jeg skal vurdere om fusionen/opkøbet har været en succes. Til dette mangler jeg et måleredskab og tænke at sygefravær er en god måde at måle medarbejdernes trivsel på i en forandringssituation. Jeg er således interesseret i sygefraværstatistik fra året før fusionen/opkøbet og til i dag, gerne på månedsbasis, hvis det kan lade sig gøre.

Jeg er helt bekendt med at sygefraværstatistik er en varm kartoffel i mange virksomheder, og jeg kan da også godt se problemet i at disse bliver offentliggjort. I den henseende vil jeg dog godt slå fast, at det ikke er min hensigt at hænge nogen ud. Jeg vil kun bruge statistikken i min opgave og videregive ikke oplysninger til andre. Desuden kan jeg tilbyde at gøre min opgave fortrolig ved at den for eksempel ikke bliver offentlig tilgængelig. Jeg har også mulighed for at anonymisere mine cases i specialet.

På trods af ovenstående håber jeg inderligt, at I vil medvirke med sygefraværstatistik til mit speciale.

Med venlig hilsen

Julie Albrecht Pedersen

Bilagsoversigt

Bilag 6 – Interview Vestas (dvd)	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 7 – Interview 3F (dvd).....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 8 – Interview DONG Energy (dvd).....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 9 – Interview Nycomed (dvd)	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 10 – Interview Furesø Kommune (dvd)	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 11 – Interview Rudersdal Kommune (dvd).....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 12 – Interview Movia (dvd)	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 13 – Interview NNE Pharmaplan (dvd).....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.